

---

# Önértékelési kézikönyv

---

ÖTÖDIK, JAVÍTOTT KIADÁS

Az Oktatási Hivatal által módosított, a köznevelésért felelős miniszter által  
2020. július 31-én jóváhagyott tájékoztató.

Hatályos 2021. január 1. napjától

# Tartalomjegyzék

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tartalomjegyzék</b>                                                                               | 1   |
| <b>Bevezető – A köznevelés önértékelési rendszere</b>                                                | 3   |
| <b>Fogalomtár</b>                                                                                    | 6   |
| <b>1. Az önértékelés célja</b>                                                                       | 8   |
| <b>2. Az önértékelés folyamata</b>                                                                   | 9   |
| 2.1. Előkészítés                                                                                     | 9   |
| Az Önértékelést Támogató Munkacsoport létrehozása                                                    | 9   |
| 2.2. Tájékoztatás                                                                                    | 10  |
| 2.3. Az intézményi elvárásrendszer meghatározása                                                     | 10  |
| 2.4. Tervezés                                                                                        | 12  |
| 2.5. Megvalósítás                                                                                    | 14  |
| 2.5.1. A pedagógus önértékelése                                                                      | 14  |
| 2.5.2. A vezető önértékelése                                                                         | 21  |
| 2.5.3. Az intézmény önértékelése                                                                     | 26  |
| <b>Az Oktatási Hivatal támogató szerepe a tanfelügyelethez kapcsolódó önértékelés alkalmazásában</b> | 32  |
| <b>Az önértékeléshez kapcsolódó feladatok javasolt megosztása</b>                                    | 33  |
| <b>INTÉZMÉNYTÍPUSOK MELLÉKLETEI</b>                                                                  | 34  |
| <b>Óvoda</b>                                                                                         | 35  |
| 1. A pedagógus önértékelés területei és módszertana                                                  | 35  |
| 2. Vezető önértékelésének területei és módszertana                                                   | 49  |
| 3. Intézményi önértékelés területei és módszertana                                                   | 62  |
| Kérdőívek melléklete                                                                                 | 83  |
| <b>Általános iskola</b>                                                                              | 92  |
| 1. A pedagógus önértékelés területei és módszertana                                                  | 92  |
| 2. Vezető önértékelésének területei és módszertana                                                   | 106 |
| 3. Intézményi önértékelés területei és módszertana                                                   | 120 |
| Kérdőívek melléklete                                                                                 | 143 |
| <b>Gimnázium</b>                                                                                     | 152 |
| 1. A pedagógus önértékelés területei és módszertana                                                  | 152 |
| 2. Vezető önértékelésének területei és módszertana                                                   | 166 |
| 3. Intézményi önértékelés területei és módszertana                                                   | 180 |
| Kérdőívek melléklete                                                                                 | 203 |

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Szakképző intézmény</b> .....                                               | 214 |
| 1. A pedagógus önértékelés területei és módszertana.....                       | 214 |
| 2. Vezető önértékelésének területei és módszertana.....                        | 228 |
| 3. Intézményi önértékelés területei és módszertana.....                        | 243 |
| Kérdőívek melléklete.....                                                      | 274 |
| <b>Kollégium</b> .....                                                         | 288 |
| 1. A pedagógus önértékelés területei és módszertana.....                       | 288 |
| 2. Vezető önértékelésének területei és módszertana.....                        | 301 |
| 3. Intézményi önértékelés területei és módszertana.....                        | 314 |
| Kérdőívek melléklete.....                                                      | 337 |
| <b>Alapfokú művészeti iskola</b> .....                                         | 349 |
| 1. A pedagógus önértékelés területei és módszertana.....                       | 349 |
| 2. Vezető önértékelésének területei és módszertana.....                        | 363 |
| 3. Intézményi önértékelés területei és módszertana.....                        | 377 |
| Kérdőívek melléklete.....                                                      | 401 |
| <b>Gyógypedagógiai, konduktív pedagógiai nevelési-oktatási intézmény</b> ..... | 410 |
| 1. A pedagógus önértékelés területei és módszertana.....                       | 410 |
| 2. Vezető önértékelésének területei és módszertana.....                        | 425 |
| 3. Intézményi önértékelés területei és módszertana.....                        | 439 |
| Kérdőívek melléklete.....                                                      | 463 |
| <b>Pedagógiai szakszolgálati intézmény</b> .....                               | 472 |
| 1. A pedagógus önértékelés területei és módszertana.....                       | 472 |
| 2. Vezető önértékelésének területei és módszertana.....                        | 497 |
| 3. Intézményi önértékelés területei és módszertana.....                        | 512 |
| Kérdőívek melléklete.....                                                      | 534 |
| <b>Pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézmény</b> .....                 | 544 |
| 1. A pedagógus önértékelés területei és módszertana.....                       | 544 |
| 2. Vezető önértékelésének területei és módszertana.....                        | 555 |
| 3. Intézményi önértékelés területei és módszertana.....                        | 568 |
| Kérdőívek melléklete.....                                                      | 587 |

## Bevezető – A köznevelés önértékelési rendszere

A magyar köznevelési rendszer minőségének – hatékonysági, eredményességi és méltányossági mutatóinak – javítása érdekében 2015-ben az oktatásirányítás új szerkezetű intézményhálózatot, irányítási és ellenőrzési modellt vezetett be.

Ennek eredményeként az Európai Unió legtöbb tagállamához hasonlóan Magyarországon is működik egy egységes, nyilvános szempontsor, elvárás- és eszközrendszer (standard) alapján kialakított, rendszeres, az önértékelésre építő külső szakmai ellenőrzés és értékelés, az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés (tanfelügyelet).

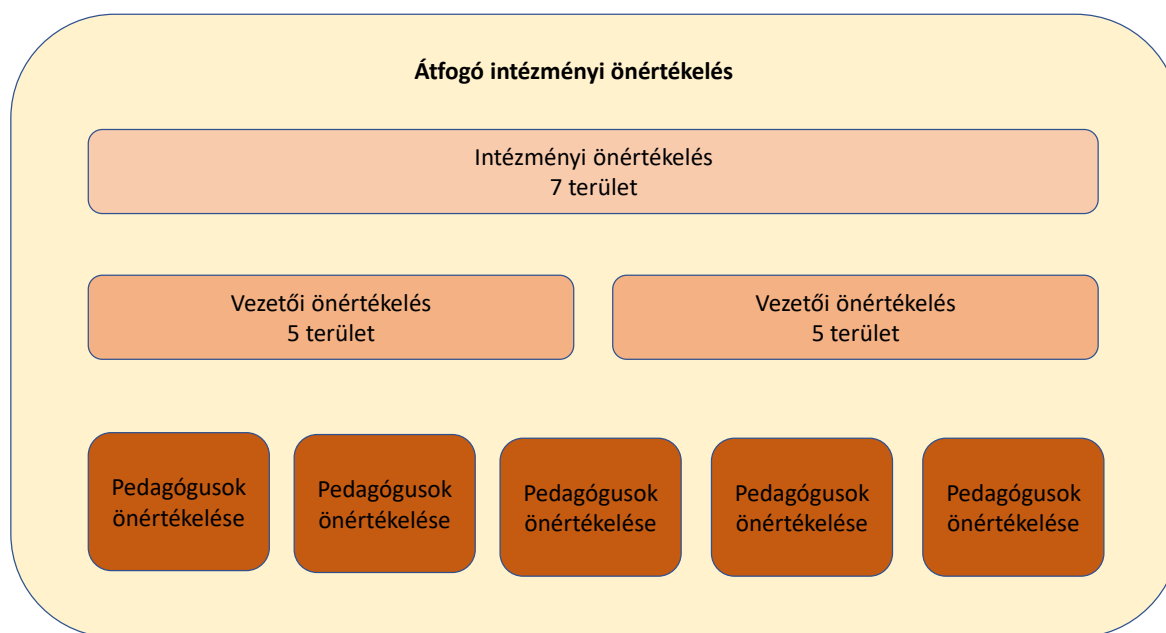
A 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről egységes, fenntartótól független külső értékelési rendszer (országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés – tanfelügyelet) működtetését írja elő. Egységes, mivel az értékelés alapját képező elvárások központilag kerültek meghatározásra – a pedagógusra,<sup>1</sup> intézményvezetőre és intézményre megfogalmazott általános elvárások, az értékelési eljárások, módszerek és eszközök is egységes standardot alkotnak. A standardok alkalmazása fenntartótól függetlenül, külső szakértők (tanfelügyelők) bevonásával történik. Önértékelés esetén az intézmények az általános elvárások értelmezése alapján készítik el – a 2.3. fejezetben kifejtett módon – a pedagógusra, vezetőre és intézményre vonatkozó elvárásrendszerüket (a továbbiakban: intézményi elvárásrendszer). Az Európai Parlament és az Európai Unió Tanácsa 2001 februárjában elfogadott, a tagországoknak tett ajánlásában<sup>2</sup> a külső értékelés önértékelésben játszott szerepét így fogalmazza meg: **„A külső értékelés fejlesztése annak érdekében készül, hogy az módszertani segítséget nyújtson az intézményi önértékelés számára, és olyan külső képet nyújtson az iskolának, amely bátorítja a folyamatos fejlesztést, biztosítva azt, hogy ez ne szorítkozzék egyszerűen csak adminisztratív ellenőrzésre.”**

Az értékelés területei, szempontjai, valamint az értékelés alapját képező pedagógusra, vezetőre és intézményre vonatkozó általános elvárások az önértékelésben megegyeznek a tanfelügyeleti eljárás során vizsgáltakkal, az alkalmazott módszerek, eszközök tekintetében azonban az önértékelés tárháza kiegészült az elégedettségmérésekkel. Az egységes külső és belső értékelés képes objektív, fejlesztő értékelést adni valamennyi köznevelési intézmény számára úgy, hogy az egységesen értelmezhető, összehasonlítható értékelési eredmények alkalmasak a köznevelési rendszer egészére vonatkozó következtetések levonására, és lehetővé válik az ezekre épülő intézkedési tervek megfogalmazása is.

Az egységes önértékelés és a külső értékelés alapját standardok alkotják, amelyeket a kézikönyv intézménytípusonként megadott mellékleteiben megfogalmazott általános elvárások rögzítenek. Az intézmény az önértékelés során az ezen általános elvárások értelmezése alapján elkészített intézményi elvárásrendszerét alkalmazva határozza meg a helyzetét, állapotát. Mindezek alapján az intézmények el tudják készíteni a következő ötéves időszakra vonatkozó intézkedési tervüket, valamint a pedagógusok és a vezetők a következő önértékelési időszakra vonatkozó önfejlesztési terveiket. Az intézkedési tervek feladatait az intézmény éves munkatervében az ütemezésnek megfelelően rögzítik. A köznevelés megújuló értékelési keretrendszere a pedagógusminősítéssel válik teljessé, amely szintén szoros kapcsolatban áll mind a tanfelügyeleti ellenőrzéssel, mind a pedagógusok önértékelésével.

<sup>1</sup> A továbbiakban a pedagógusok, óvodapedagógusok, szakszolgálati szakalkalmazottak, pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők összefoglalóan pedagógus megnevezéssel szerepelnek a kézikönyvben.

<sup>2</sup> „Európai együttműködés az intézményi oktatás minőségének értékelésében” (2001/166/ EC)



1. sz. ábra. Az átfogó intézményi önértékelés ötéves ciklusa

Az önértékelés és a tanfelügyelet több szinten és több ponton kapcsolódik egymáshoz azzal, hogy a két eljárás során az értékelés azonos értékelési területek és szempontok mentén, azonos módszerek és eszközök alkalmazásával történik. Az önértékelési **általános elvárások** szintén megegyeznek a tanfelügyelet során vizsgált elvárásokkal, azonban az intézményeknek azokat az általános elvárásokat, amelyeket helyi szinten konkrétabban szabályoznak, át kell vezetni a helyi szabályozásnak megfelelően – vagyis létrehozzák a saját **intézményi elvárásrendszerüket** – annak érdekében, hogy azok leginkább kifejezzék az adott intézmény céljait megfogalmazó szakmai dokumentumban meghatározottakat. Az önértékelés során az intézményi elvárásrendszerben meghatározott elvárások értékelésével, a kiemelkedő és fejleszthető területek kijelölésével reálisan definiálható az intézmény állapota, a meghatározott célokhoz mért helyzete, melyre alapozva további feladatok jelölhetők ki az intézkedési és önfejlesztési tervekben.

*A nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról szóló 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet* (a továbbiakban: EMMI rendelet) részletesen tartalmazza az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés szabályait, pontosítja a szakértők és az Oktatási Hivatal szerepét az ellenőrzésben, szabályozza az ellenőrzések szervezését, valamint rögzíti a lebonyolítás kereteit, és rendelkezik a tanfelügyelet részeként megvalósítandó intézményi önértékelésről is. Megnevezi a konkrét értékelési területeket, az alkalmazott módszereket, eszközöket, a részletes módszertan és eszközrendszer kidolgozását pedig az Oktatási Hivatal feladatai közé sorolja, azokhoz az oktatásért felelős miniszter jóváhagyását írja elő.

A TÁMOP-3.1.8 kiemelt uniós projekt keretében az Oktatási Hivatal meghatározta az intézményi külső és belső/(ön)értékelés standardjait, kidolgozta az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés területeit, az ellenőrzés menetét, eljárásrendjét, az ellenőrzés módszereit, eszközeit, majd a miniszteri jóváhagyást követően azokat nyilvánosságra hozta.

A tanfelügyeleti és önértékelési standardok, eljárási szabályok – az intézménytípusok különbözőségére való tekintettel – eredetileg kilenc kézikönyvben kerültek megfogalmazásra: óvoda, általános iskola, gimnázium, szakképző iskola, kollégium, alapfokú művészeti iskola,

gyógypedagógiai, konduktív pedagógiai nevelési-oktatási intézmények, pedagógiai szakszolgálati intézmény, pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézmény.

A 2015-től megvalósult tanfelügyeleti ellenőrzések és önértékelések tapasztalatai és a kapcsolódó jogszabályváltozások tükrében szükségessé vált a standardok és az azokat rögzítő kézikönyvek módosítása, és a könnyebb kezelhetőség érdekében történő összevonása, amelyet az EMMI rendelet előírásainak megfelelően szintén az Oktatási Hivatal készített el, a köznevelésért felelős miniszter hagyott jóvá. Ennek eredménye az Önértékelési kézikönyv jelenlegi, ötödik kiadása. A könnyebb értelmezhetőség és kezelhetőség érdekében a kézikönyv általános része bemutatja az intézményben megvalósuló önértékelések megszervezésére és lebonyolítására vonatkozó egységes elveket és módszereket, míg az egyes intézménytípusokra vonatkozó általános elvárásokat és eszközöket a kézikönyv mellékletei tartalmazzák.

Az EMMI rendelet alapján a tanfelügyelethez kapcsolódó intézményi önértékelést az Oktatási Hivatal által kidolgozott és a köznevelésért felelős miniszter által jóváhagyott jelen Önértékelési kézikönyvben rögzített eljárásrend szerint, az egyes intézménytípusokra vonatkozó mellékletben foglalt területeken, az általános elvárások intézményi értelmezései, vagyis az intézményi elvárásrendszer alapján, a megadott eszközök alkalmazásával kell végezni.

Az önértékelés standardját rögzítő Önértékelési kézikönyv elérhető a [https://www.oktatas.hu/kozneveles/onertekeles/onertekelesi\\_kezikonyvek](https://www.oktatas.hu/kozneveles/onertekeles/onertekelesi_kezikonyvek) oldalon.



2. sz. ábra. Az önértékelési standard szerkezete

## Fogalomtár

- **Adatgyűjtő eszközök, adatforrások:** Olyan eszközök, amelyek segítségével adatokat kap az intézmény az egyes elvárások értékeléséhez.
- **Adatok:** Tények, fogalmak olyan megjelenési formája, amely alkalmas (eszközökkel vagy akár azok nélkül is) értelmezésre, feldolgozásra, továbbításra. Az adatokból a feldolgozás útján információkat, azaz új ismereteket nyerünk. Ezek elemzésével végzi el az értékelést a pedagógus, a vezető és az intézmény önértékelése esetében a vezető.
- **Elvárás:** A területekhez, szempontokhoz kapcsolódó tevékenységek, követelmények megfogalmazása, amelyek azt fejezik ki, hogy minek kell teljesülnie az adott területen.
- **Értékelés:** Az az eljárás, melynek során az eljárásban részt vevő szereplők az ellenőrzés eredményeképpen megállapított megfelelési tényeket adott módszertan, skála mentén értelmezik és besorolják.
- **Intézkedési terv:** Az intézmény fejlesztési feladatait, a fejlesztésekben a felelősség megoszlását, a végrehajtás céljait (pl. konkrét célkitűzések), az egyes feladatok végrehajtásának határidejét (ütemezés), és a szükséges erőforrásokat (pl. munkaórák, pénz) meghatározó, az önértékelés eredményeképpen létrejött dokumentum.
- **Országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés (tanfelügyelet):** A *nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény 86-87. §-a* által meghatározott ellenőrzés, melynek során az eljárásban részt vevő külső szereplők az általános tanfelügyeleti elvárásoknak való megfelelést vizsgálják, figyelembe véve az intézményi elvárásrendszert is.
- **Önértékelés:** A szervezet vagy az egyén – vezető és pedagógus – tevékenységeinek, képességeinek, tudásának, viselkedésének, eredményeinek kritikai megítélése önmaga által, amely magában foglalja az intézmény által készített elvárásrendszerben szereplő elvárásoknak való megfelelés vizsgálatát és kritikai megítélését.
- **Önértékelést Támogató Munkacsoport:** Az intézményi önértékelés tervezését, koordinálását, támogatását és ellenőrzését végző pedagógusok csoportja, akiket az intézményvezető jelöl ki, és a feladat ellátásához szükséges jog- és felelősségi körrel ruház fel.
- **Önfejlesztési terv:** A vezető és a pedagógus önfejlesztési célkitűzéseit, önmagától elvárt kompetenciafejlődési eredményeit rögzítő, az önértékelés során az elvárások értékelése alapján megalkotott dokumentum.
- **Pedagógusok/intézményvezetők/intézmények általános elvárásrendszere:** A köznevelésben betöltött szerepük alapján, a feladatellátás minőségét feltételezetten a legjobban meghatározó, a pedagógusokra/ intézményvezetőkre/ intézményekre vonatkoztatható jellemző és lényeges tulajdonságok összessége.
- **Pedagógusok/intézményvezetők/intézmények intézményi elvárásrendszere:** Az általános elvárások intézményi céloknak, intézményi szabályoknak megfelelően értelmezett változata.

- **Rendszer:** Egyarással kapcsolatban álló elemek/folyamatok összessége, mely egy adott cél/eredmény elérésére szerveződik.
- **Szempont:** Az egyes területek vizsgálatához rendelhető minőség. A kézikönyv a szempontokat általában kérdések formájában fejtí ki.
- **Szintek:** Az önértékelési standardban alkalmazott, pedagógusra, vezetőre, intézményre tagolt, alapvető csoportosító fogalmak.
- **Tanfelügyeleti/önértékelési standard:** Az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés/intézményi önértékelés fő területeinek, elvárásainak, folyamatának, módszertanának és eszközeinek módszertani kézikönyvben rögzített leírása.
- **Területek:** Az egyes szinteken belül a vizsgálandó területek, amelyek alá szempontok és elvárások rendeződnek (nagy egységek: pedagógus kilenc terület, vezető öt terület, intézmény hét terület).



## 1. Az önértékelés célja

Az önértékelés fókuszában az intézmény pedagógiai munkájának minőségére leginkább hatást gyakorló, a standardban leírt pedagógus és vezető kompetenciák valamint intézményi jellemzők állnak, az intézmény saját céljaival, a hozzájuk kapcsolódó elvárásaival együttesen.

Az intézményi átfogó önértékelésnek része a pedagógus, a vezető és az intézmény önértékelése. Az átfogó önértékelés során megállapíthatóvá válik az egyes szinteken meghatározott elvárások teljesülése – a pedagógus esetében a pedagóguskompetenciákra épülő kilenc területen, vezető esetében az intézményvezetői kompetenciákra épülő öt területen. Az intézmény önértékelése hét területen meghatározott elvárások alapján, a pedagógusokra és a vezetőre vonatkozó eredmények figyelembevételével történik.

**Az intézményi átfogó önértékelés célja, hogy a pedagógusra, vezetőre, valamint intézményre vonatkozó intézményi elvárások teljesülésének értékelése alapján a pedagógus és a vezető önmagára, valamint a vezető a nevelőtestület<sup>3</sup> bevonásával az intézményre vonatkozóan meghatározza a kiemelkedő és a fejlesztendő területeket, majd erre építve fejlesztéseket tervezzen, fejlesztési feladatait önfejlesztési tervben, illetve intézmény önértékelése esetében intézkedési tervben rögzítse, szervezeti és egyéni tanulási, önfejlesztési programokat indítson, hogy azután az újabb önértékelés keretében vizsgálja a programok megvalósításának eredményességét.**

A nevelőtestület az intézményvezető irányításával elkészített pedagógiai programjában/pedagógiai-szakmai munkáját meghatározó dokumentumában fogalmazta meg az intézmény pedagógiai hitvallását, pedagógiai elveit, értékeit, céljait, és meghatározta a hozzá kapcsolódó feladatokat, eszközöket. Az intézmény az önértékelés során azt vizsgálja, hogyan tudott megfelelni saját céljainak, azok megvalósításában hol tart.

Az önértékelés önmagában is lehet megfelelő eszköze a minőségértékelésnek és minőségfejlesztésnek, de amint a korábban idézett Európai Unió ajánlásból is kiderül, az önértékeléshez szorosan kapcsolódik a külső értékelés. A tanfelügyelet bevezetésével az ágazatirányítás megteremtette a lehetőségét annak, hogy az intézmények objektív, külső visszajelzést kapjanak pedagógiai munkájukról, amely egyúttal az önértékelés eredményére, sőt a korábban megfogalmazott intézményi elvárásokra vonatkozó visszajelzés is.

Ahhoz, hogy a tanfelügyelet az említett módon legyen képes támogatni az intézményi önértékelést, szükséges az önértékelés és a tanfelügyelet fentebb említett összekapcsolása. Ez oly módon tud megvalósulni, hogy az egyes területeken megfogalmazott általános elvárások értelmezését követően az intézmény a három értékelési szinten – pedagógus, vezető, intézmény – megalkotja saját intézményi elvárásrendszerét. Ebben kifejeződik az intézmény sajátossága, a saját maga által megfogalmazott és a pedagógiai programban/pedagógiai-szakmai munkát meghatározó dokumentumban rögzített célok, és az önértékeléskor ezeknek a saját elvárásoknak, céloknak a vizsgálatára kerül sor. Az eljárás során alkalmazott módszerek és eszközök megegyeznek a tanfelügyeletkor alkalmazottakkal. Az egységes önértékelés így képes figyelembe venni, hogy mást jelent a tanulói

<sup>3</sup> A köznevelési intézményben pedagógus munkakörben foglalkoztatottak közössége összefoglalóan nevelőtestület megnevezéssel szerepel a kézikönyvben.

eredményesség növelése egy tehetséggondozó iskolatípusban, és más egy alapkompenciákat kialakító, hátránycsökkentésre koncentráló intézményben.

## 2. Az önértékelés folyamata

Az önértékelés teljes folyamata az alábbi szakaszokra bontható:

- előkészítés
- tájékoztatás
- tervezés
- megvalósítás

### 2.1. Előkészítés

#### Az Önértékelést Támogató Munkacsoport létrehozása

Az intézményi önértékelés koordinálását az **intézmény méretétől függő létszámú** munkacsoportnak **célszerű** végeznie, amelynek tagjait az intézményvezető jelöli ki. A csoport tagjainak feladata az önértékelési folyamat során bevonandó további pedagógusok felkészítése, így a tagok kiválasztásánál különösen fontos szempont a csoporttagok felkészültsége, minőségfejlesztés iránti elkötelezettsége.

#### Az önértékelést támogató munkacsoport feladatai

- A csoporttagok kiemelt szerepet kapnak az önértékelés előkészítésében és megtervezésében, a pedagógusok és a partnerek tájékoztatásában, valamint az öt évre szóló *önértékelési program* és az *éves önértékelési terv* elkészítésében.
- Az intézményi önértékelés során többféle adatgyűjtésre alkalmas eszközt használ az intézmény. A szakszerűség és az időgazdálkodás szempontjából egyaránt fontos a kollégák bevonása az önértékelés megvalósításába, melynek módját az éves önértékelési tervben kell rögzíteni. A bevont kollégák felkészítése és folyamatos támogatása az önértékelést támogató munkacsoport feladata, mivel **az adatgyűjtést alapesetben nem az önértékelést támogató csoporttagok végzik.**
- Az önértékelésben részt vevő, az adatok összegyűjtésével (óra-/foglalkozáslátogatás értékelése, interjúk elkészítése, dokumentumelemzések stb.) megbízott pedagógusok a jegyzőkönyvben rögzítik a tapasztalatokat, tényeket, adatokat. A jegyzőkönyvet az adatgyűjtő tölti fel az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai támogató felületre, amely alapján **az értékeltek megfogalmazzák, és a felületen rögzítik saját önértékelésüket.** Az önértékelést támogató munkacsoport a felületen és a valóságban is nyomon követi a folyamatot, gondoskodik az önértékelés minőségbiztosításáról.

A fentiekből látható, hogy az önértékelési feladatok megoszlanak a nevelőtestület tagjai között, mivel az értékelést ugyan maguk az értékeltek végzik, de az adatgyűjtés egyes részfeladataiba (óra-/foglalkozáslátogatás, dokumentumelemzés, interjúk felvétele, szükség esetén a kérdőíves felméréshez kapcsolódó adatrögzítés) az éves munkaterv részeként a nevelőtestület jóváhagyásával készülő éves önértékelési terv alapján további kollégák is bevonhatók. Az önértékeléshez kapcsolódó feladatok javasolt megosztását a kézikönyv végén található táblázatok foglalják össze.

## 2.2. Tájékoztatás

Az önértékelés megkezdése előtt elengedhetetlen a nevelőtestület tájékoztatása az önértékelési munka részleteiről. A feladatok ismertetésén túl a munkatársak érdeklődésének felkeltése, a felmerülő kérdések megválaszolása képezi a nevelőtestület tájékoztatásának elsődleges célját.

Az intézményvezető és az önértékelést támogató munkacsoport feladata, hogy átfogó tájékoztatást adjon a nevelőtestület részére az önértékelés céljáról és folyamatáról, a szükségessé erőforrásokról és az elvárt eredményekről.

Az egyes pedagógus-önértékeléseket megelőzően az érintett pedagógus számára tájékoztatást kell adni az ütemezésről, az adatgyűjtésben részt vevő személyekről, azok feladatairól, valamint az értékelés módszertanáról, eszközeiről.

A szülőket, a tanulókat és egyéb érintett partnereket az éves ellenőrzési tervhez kapcsolódóan évente kell tájékoztatni. Számukra készülhet rövid szöveges leírás is az önértékelés céljáról és arról, miért fontos a véleményük megismerése az értékelés elkészítéséhez.

## 2.3. Az intézményi elvárásrendszer meghatározása

Az önértékelést végző intézmény csak egy jól meghatározott elvárásrendszer alapján, ahhoz viszonyítva képes azonosítani fejlesztendő területeit, megállapítani kiemelkedő területeit, amelyekre építve további sikereket érhet el.

Az önértékelés megkezdése előtt tehát az intézménynek meg kell vizsgálnia az általános elvárásokat, és azokat, amelyeket az intézmény valamely dokumentumában, vagy az intézményi pedagógiai gyakorlatban részletesebben, konkrétabban szabályoz, azokat az elvárásokat az intézményi szabályozásnak megfelelően át kell fogalmaznia. Az így elkészült intézményi (pedagógusra, vezetőre, intézményre vonatkozó) elvárásrendszer összhangban lesz a pedagógiai programban/pedagógiai-szakmai munkát meghatározó dokumentumban megfogalmazott saját intézményi célokkal, ugyanakkor értelemszerűen tükrözniük kell a bármely intézménnyel szemben megfogalmazható általános elvárásokat is, hiszen az intézményi elvárások az általános elvárások intézményi megvalósítását képezik le. Mivel az intézményi elvárásrendszer nem csak az önértékelés alapja, de a külső, tanfelügyeleti ellenőrzés is figyelembe veszi, ezért az intézmények érdeke, hogy az általános elvárások alapján úgy fogalmazzák meg a pedagógusok, a vezető és az intézmény pedagógiai munkájára vonatkozó intézményi elvárásokat, hogy azok hűen leképezzék az intézményi dokumentumokban megfogalmazott, vagy az intézményi pedagógiai gyakorlatban követett elveket, kritériumokat, sajátosságokat.

Az intézmények a pedagógusra, vezetőre, intézményre vonatkozó saját elvárásrendszerüket az intézményi önértékelést támogató informatikai rendszerben készíthetik el: minden értékelési területen az egyes szempontokhoz tartozó általános elvárásokról el kell döntenie az intézménynek, hogy átfogalmazza-e azt az intézményi dokumentumában, vagy az intézményi pedagógiai gyakorlatban részletesebben, konkrétabban megfogalmazott elvárássá. Amennyiben szükséges a módosítás, a felületen szerkeszthető az általános elvárás szövege. Ha nincs olyan általános elvárás, amit az intézményi dokumentumok, vagy az intézményi pedagógiai gyakorlat alapján részletesebben, konkrétabban kellene megfogalmazni, akkor az intézmény számára biztosítja az informatikai felület azt a lehetőséget, hogy a felületen

megjelenő, általános önértékelési elvárásokat változatlan tartalommal fogadja el az intézmény elvárásrendszereként.

A fentiek alapján kialakított és az intézményi önértékelés informatikai felületén rögzített intézményi elvárásrendszer alapján lehet az önértékelést (pedagógus, vezető, intézményi) elvégezni. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés értékelése minden esetben a Tanfelügyeleti kézikönyv intézménytípusoknak megfelelő mellékleteiben meghatározott elvárások alapján, egységesen történik (figyelembe véve a fenti módon elkészített intézményi elvárásrendszert is, amely alapján a szakértők részletesen megismerik az intézményi szabályokat, jellemzőket, amelyek segítik őket a szakszerű értékelésben).

Fontos kiemelni, hogy az intézményi elvárásrendszer elkészítésének nem célja az intézményi alapidokumentumok tartalmának átdolgozása, az intézményi célok, alapelvek egységesítése. Épp ellenkezőleg, az általános elvárások értelmezése, kifejtése lehetőséget teremt az intézmény alapidokumentumaiban megfogalmazott, vagy ott meg nem jelenő, de az intézmény számára fontos sajátosságok megjelenítésére az intézményi elvárásrendszerben.

Az általános elvárások értelmezését célszerű két lépésben elvégezni. Az első lépés kiindulópontját az intézményi dokumentumok (pedagógiai program/pedagógiai-szakmai munkáját meghatározó dokumentum, vezetői pályázat/vezetési program, alapító okirat, SZMSZ, éves munkaterv és beszámoló), és az intézményekben már működő pedagógus (teljesítmény)értékelési rendszer alkotják. Ezeket az adott általános elvárások szempontjából kell megvizsgálni, azonosítani kell az egyes általános elvárásokhoz kapcsolódó tartalmakat, és ahol azok alapján szükséges, ott meg is kell fogalmazni az intézményi értelmezés alapján az intézményi elvárást. A második lépés a dokumentumokban nem, vagy csak közvetetten megjelenő elvárások értelmezése, ami az intézményben kialakult szokásokra, alkalmazott gyakorlatokra és módszerekre épül, így az értelmezésbe ebben a szakaszban már be kell vonni a nevelőtestületet.



3. sz. ábra. A standard elvárásainak és az intézményi elvárások viszonya

**Az intézményi elvárások kialakításának egy lehetséges forgatókönyve**

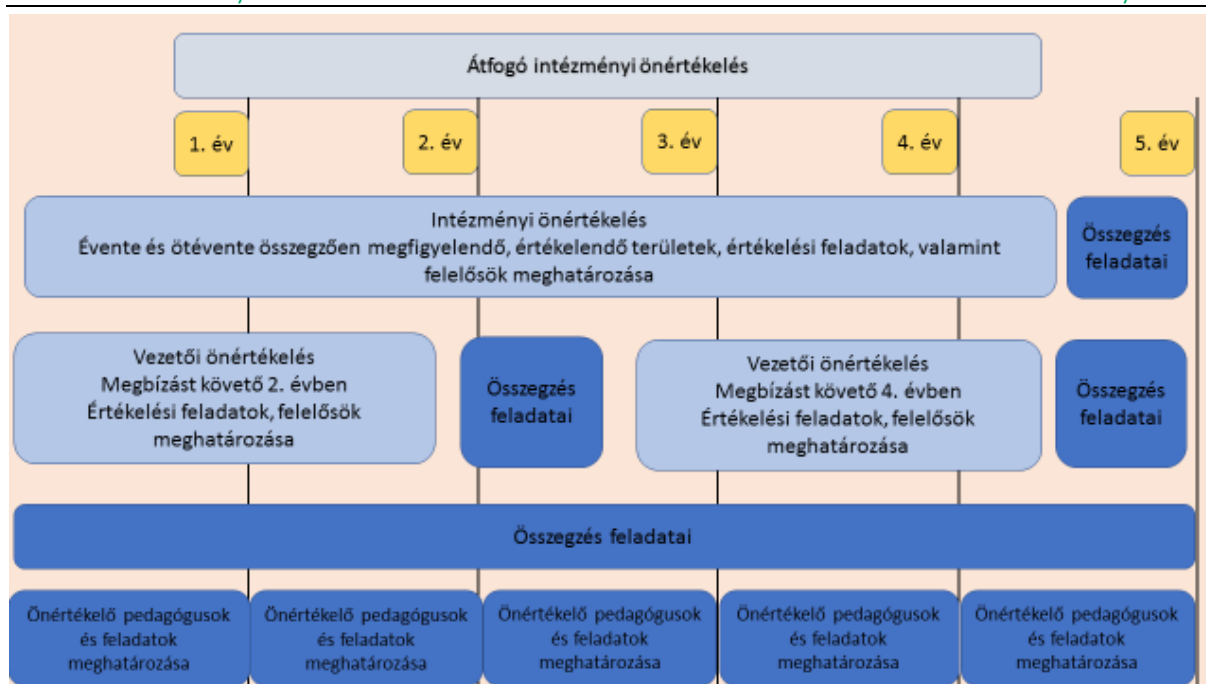
1. Az intézményvezető által tartott általános tájékoztatót követően a nevelőtestület tagjainak adott határidőre meg kell ismerniük a jelen önértékelési kézikönyv és az intézménytípusnak megfelelő melléklet tartalmát.
2. Az önértékelést támogató munkacsoport tagjai vagy ennek hiányában a vezető által kijelölt kollégák az intézményi dokumentumok és a pedagógusértékelési rendszer alapján meghatározzák az általános elvárások intézményi értelmezését, és kidolgozzák az intézményi elvárásrendszerre vonatkozó javaslatot.
3. A dokumentumokban nem, vagy csak közvetetten megjelenő elvárások értelmezését (az intézményben alkalmazott módszerek, szokások, kialakult gyakorlat) a nevelőtestület közösen végzi el, ami alapján kialakítják a saját intézményi elvárásokat.
4. Az önértékelést támogató munkacsoport tagjai, vagy ennek hiányában a vezető által kijelölt kollégák egy értekezleten ismertetik a nevelőtestülettel a dokumentumelemzésen és a közös értelmezésen alapuló intézményi elvárásokat, és az intézményi elvárásrendszerre vonatkozó javaslatot, amit a nevelőtestület megvitát.
5. Az intézményi elvárásrendszert a vezető javaslatára a nevelőtestület elfogadja.
6. A véglegesített intézményi elvárásokat az intézményvezető, vagy az általa meghatalmazott kolléga rögzíti az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai támogató rendszerben, amely elérhetővé teszi azokat a külső szakértők számára. Az intézményvezető a szaktanácsadók részére a helyszínen biztosítja a betekintés lehetőségét az intézményi elvárásrendszerbe, vagy kérésükre elektronikus levélben megküldi.

## 2.4. Tervezés

**Az intézmény ötéves önértékelési ciklusának tervezése**

Az öt évre szóló *önértékelési programban* az intézményvezető meghatározza az önértékelési munka célját, elvárt eredményeit, a megvalósításhoz szükséges feladatokat, azok ütemezését és a szükséges emberi és egyéb erőforrásokat. Kijelöli az önértékelést támogató munkacsoport tagjait, meghatározza, hogy melyek az intézményvezető és melyek az önértékelést támogató munkacsoport által végzendő feladatok, illetve mely feladatokba milyen feltételek és eljárásrend szerint vonhatók be további kollégák. Az önértékelési program tartalmazza az előkészítésre (intézményi elvárásrendszer elkészítése, tervezés, tájékoztatás), a megvalósításra (óra-/foglalkozáslátogatások, interjúk, kérdőíves felmérések szervezésére és lebonyolítására, az önértékelés elkészítésére), valamint az önértékelés értékelésére, minőségbiztosítására vonatkozó eljárásrendeket, általános szabályokat. Az intézményvezető által készített önértékelési programot a nevelőtestület fogadja el.

Az önértékelési program elkészítésekor figyelembe kell venni az EMMI rendelet intézményi önértékelésre vonatkozó előírásait.



4. sz. ábra. Az átfogó intézményi önértékelés ötéves programjának ajánlott szerkezete

## Éves önértékelési terv készítése

Az ötéves önértékelési programban foglalt feladatok az adott tanévre/nevelési évre vonatkozó éves önértékelési terv szerint valósulnak meg. Az intézményvezető az önértékelési programban rögzítetteknek megfelelően delegálhatja az éves tervezési feladatot az önértékelést támogató munkacsoport tagjainak, akik az önértékelési programban előírt feltételek szerint meghatározzák az adott tanévben/nevelési évben elvégzendő önértékelési feladatokat. Az éves önértékelési tervnek tartalmaznia kell, hogy mely pedagógusok önértékelésére kerül sor, hogy sor kerül-e a vezető önértékelésére, illetve hogy az intézményi önértékelés mely elemeit végzik el az adott tanévben. Továbbá a tervben kell meghatározni a következő naptári évre vonatkozó országos pedagógiai-szakmai ellenőrzési tervben szereplő pedagógusok, vezetők és az intézmény önértékelésének ütemezését is, ha szükséges, a korábban jóváhagyott éves önértékelési terv módosításával. A terv rögzíti, hogy kik, milyen részfeladatok ellátásával és milyen ütemezés szerint végzik az önértékelésekhez kapcsolódó egyes feladatokat. Az éves önértékelési tervnek meg kell adnia az önértékelésben közreműködő partnerek (tanulók, szülők, kollégák stb.) bevonásának módját is. Az éves önértékelési tervet a nevelőtestület fogadja el.

Az éves önértékelési tervben szereplő önértékelések határidőit, felelőseit az intézményvezető vagy a nevelőtestület erre kijelölt tagja rögzíti az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai felületen, amely a tervben rögzítetteknek megfelelően teszi elérhetővé az adatgyűjtő és az értékelő funkciókat az értékelésben részt vevők számára.





5. sz. ábra. Az éves önértékelési terv ajánlott szerkezete

## 2.5. Megvalósítás

### 2.5.1. A pedagógus önértékelése

#### Bevezetés

A pedagógusok önértékelésének célja a tanfelügyelethez hasonlóan a pedagógusok nevelő-oktató munkájának fejlesztése a kiemelkedő és a fejlesztendő területek meghatározásával. Az önértékelés önmagában is fontos eleme a folyamatos minőségfejlesztésnek, ezért a pedagógusok önértékelésének az intézményi önértékelés keretében ötvenként meg kell ismétlődnie. Amennyiben az intézményvezetők, tagintézmény-vezetők, intézményegység-vezetők munkakörének része óra vagy foglalkozás tartása, úgy rájuk is kiterjed a pedagógus-önértékelés. Az intézményi önértékelések tervezésekor figyelemmel kell lenni arra is, hogy a pedagógusok tanfelügyeleti ellenőrzését megelőzően az ellenőrzések kijelölt időpontja előtt legalább tizenöt nappal az önértékelések eredménye elérhető legyen a szakértők számára az informatikai támogató rendszerben.

A pedagógusok önértékelése a külső tanfelügyeleti ellenőrzéssel összhangban történik, így az értékelési területek és szempontok megegyeznek. Az értékelés alapját a pedagógusminősítés területeivel megegyező területekhez, a *pedagóguskompetenciákhoz kapcsolódó általános elvárások*, a *pedagógusok minősítésének alapját képező indikátorok* alkotják.<sup>4</sup>

Az önértékelést megelőzően az intézmények 2.3. *Az intézményi elvárásrendszer meghatározása* fejezetben meghatározott módon elkészített pedagógusokra vonatkozó intézményi elvárásrendszert rögzítik az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai támogató rendszerben, amely azt elérhetővé teszi az önértékelés során az érintett pedagógusok számára.

<sup>4</sup> Az 1. terület kivételével az általános elvárások megegyeznek a pedagógusminősítésben alkalmazott indikátorokkal, ezeket az önértékelés fogalomrendszerében elvárásoknak nevezzük.

A pedagógusok önértékelését az éves önértékelési tervben megjelölt felelősök munkája és az informatikai rendszer támogatja, amely lehetővé teszi az értékelés során összegyűlt tapasztalatok, információk rögzítését.

A pedagógusok önértékelése az egyes elvárások teljesülésének önvizsgálatára épül, amelyhez elemzik a kollégák által, az eszközrendszer alkalmazásával gyűjtött információkat. Az elvárások teljesülésének mértékét a következő kvalitatív skálán jelölik az önértékelést végző pedagógusok: „nem teljesül”, „inkább nem teljesül”, „inkább teljesül”, „teljesül”. Az értékelés során egy-egy elvárás esetében előfordulhat, hogy annak vizsgálatára az önértékelési eljárásban objektív okok miatt nem adódott lehetőség. Ebben az esetben a „nem értelmezhető” jelölést kell alkalmazni, és a szöveges értékelésben utalni kell erre a tényre.

Az elvárások értékelését követően, azok teljesülésének mértéke alapján értékelési területenként megállapított kiemelkedő és fejleszthető területeket határoznak meg.

Az önértékelés eredményére alapozva a pedagógus a vezetővel egyeztetve egyéni önfejlesztési tervet készít, amelyet az intézményvezető, vagy az általa kijelölt kolléga feltölt az önértékelést támogató Oktatási Hivatal által működtetett informatikai rendszerbe.

Az egyes intézménytípusokra meghatározott értékelési területeket és az elvárásokat a mellékletek tartalmazzák.

### 2.5.1.1. A pedagógus önértékelés során alkalmazott módszerek, eszközök

A pedagógus önértékelés során alkalmazott adatgyűjtés módszerei:

- dokumentumelemzés,
- megfigyelés,
- interjú,
- kérdőív.

Az adatgyűjtés jellemzően nem az önértékelést végző pedagógus feladata, ezt az éves önértékelési tervben erre kijelölt kollégák végzik, és az általuk rögzített tények, megállapítások alapján a pedagógus vizsgálja a rá vonatkozó intézményi elvárások teljesülését. Az adatgyűjtés az ebben a fejezetben leírt módszerekkel és a mellékletekben rögzített eszközökkel történik. Az alkalmazásuk során megismert adatokat, tényeket a felelősök rögzítik a jegyzőkönyvben, amelyet az adatgyűjtő feltölt az önértékelést támogató informatikai felületre, amely azt elérhetővé teszi az önértékelést végző pedagógus, az önértékelést támogató munkacsoport tagjai és az intézményvezető számára.

A dokumentumelemzés és a megfigyelés szempontjai, illetve az interjúk és a kérdőívek kérdéssorai azzal a céllal készültek, hogy az értékelési területenként megadott általános elvárások vizsgálatához elegendő információt szolgáltatassanak. Amennyiben a fenti eszközökkel nem vagy nem teljes mértékben állapítható meg valamely elvárás teljesülésének ténye, abban az esetben az interjúk felvételekor kiegészítő interjúkérdések megfogalmazására van lehetőség.

Az önértékelést végző pedagógus a kollégák által rögzített adatok, tények és a rá vonatkozó intézményi elvárások összefüggéseit vizsgálja (szükség esetén egyeztetve, pontosítva az adatgyűjtésben közreműködő kollégákkal), majd ennek alapján értékeli az egyes elvárások teljesülését, és értékelési területenként meghatározza a kiemelkedő és a fejleszthető területeket.



### **Dokumentumelemzés**

A dokumentumelemzés célja, hogy az adatgyűjtés során kellő mennyiségű információt lehessen nyerni arról, hogy a pedagógus munkáját előre tervezetten, az intézményekre vonatkozó országos szabályozó dokumentumokban megfogalmazott előírásoknak, az intézmény sajátosságainak, pedagógiai programjában/pedagógiai-szakmai munkáját meghatározó dokumentumában megfogalmazottaknak, a gyermek/tanulócsoport jellegzetességeinek összehangolásával tudatosan végzi-e. Ennek érdekében az adatgyűjtéssel megbízott kollégák az előző pedagógusellenőrzés és az intézményi önértékelés adott pedagógusra vonatkozó dokumentumait (fejlesztési terv, önfejlesztési terv), a pedagógiai munka tervezésének és értékelésének dokumentumait, valamint a kivitelezés segédeszközeit tekintik át, és azokat megadott szempontok szerint vizsgálják.

A dokumentumelemzés az alábbi *dokumentumtípusokat* foglalja magába:

- **az előző, pedagógusra vonatkozó ellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott pedagógusra vonatkozó értékelőlapja(i), önfejlesztési terve(i)**
- **a pedagógus tervezőmunkájának és a megvalósulás dokumentumai**

Az önértékelés során vizsgált konkrét dokumentumokat és a vizsgálati szempontokat az egyes intézménytípusok mellékletei tartalmazzák.

### **Óra-/foglalkozáslátogatás és az azt követő megbeszélés**

Az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzéshez hasonlóan a pedagógus önértékelésnek is az egyik legfontosabb módszere az egységes szempontok szerinti megfigyelés, amely két óra/foglalkozás látogatását, valamint a látottak megbeszélését foglalja magában. Az óra-/foglalkozáslátogatáson és az azt követő megbeszélésen az önértékelő pedagóguson és az önértékelési tervben az óralátogatásra kijelölt kollégán kívül egy további, a pedagógus által felkért kolléga is részt vehet.

A látogatott tanítási órák/foglalkozások mellékletben szereplő megfigyelési szempontsora az értékelési területekhez szolgáltat információt oly módon, hogy tekintettel van az adott intézménytípusra meghatározott feladatokra és sajátosságokra. A kapott információk összegzése adhat képet arról, hogyan valósítja meg tanítási óráján/foglalkozásán az értékelt pedagógus az intézmény nevelési feladatait, követi-e az általános pedagógiai elveket, amelyeket az intézmény a pedagógiai programjában/pedagógiai-szakmai munkáját meghatározó dokumentumában megfogalmazott, figyelembe veszi-e a gyermek-/tanulócsoport adottságait, a gyermekek/tanulók személyiségfejlesztését és mindezek összhangban állnak-e a pedagógus tervezőmunkájával. A tanórák/foglalkozások látogatása ad információt arról is, hogy megvalósul-e a tanórán/foglalkozáson a gyermekek/tanulók tevékenységének tudatos szervezése, a gyermeki/tanulói önállóság támogatása, megfelelő-e a motiválás, a tanulás korszerű értelmezése, a korszerű pedagógiai technológiák alkalmazása, a folyamatos ellenőrzés és értékelés. A látogatáson tapasztaltak nemcsak a szakmai tervezést és annak megvalósulását mutatják meg, hanem a gyermeki/tanulói magatartás és reakció kiszámíthatatlansága miatt a pedagógus spontán reagálását, etikus viselkedését, szakmai professzionizmusát is. Az óra-/foglalkozáslátogatás a pedagógus önértékeléshez szükséges tapasztalatszerzés és adatgyűjtés szempontjából a legfontosabb, leghitelesebb terület.

A pedagógiai szakszolgálatban folyó ellátás tartalmára tekintettel az óra-/foglalkozáslátogatás kiváltható esettanulmány bemutatásával és reflektív értékelő interjúval való részvétellel. A pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézményekben az intézménytípus sajátosságait figyelembe véve a tanfelügyeleti szakértők a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő pedagógiai-szakmai szolgáltató munkáját bemutató prezentációt tekintik meg.

A megfigyelési szempontokat az egyes intézménytípusok mellékletei tartalmazzák.

### **Interjúk**

Interjú készül

- a pedagógussal,
- az intézményvezetővel/vezetővel.

Az interjú célja egyrészt, hogy a pedagógus önértékelésének folyamatában az adatgyűjtéssel megbízott kollégák további információkat nyerjenek, személyes beszélgetésben tájékozódjanak a pedagógus szakmai ismereteiről, elképzeléseiről, eredményeiről, illetve jövőképéről, másrészt módot ad arra, hogy az értékelt pedagógus a saját megfogalmazásában közölje válaszait a munkájával kapcsolatban feltett kérdésekre. Az interjú során nyert információk kiegészítik az óra-/foglalkozáslátogatás és a dokumentumelemzés alkalmával gyűjtött tapasztalatokat, ezért a javasolt interjúkérdések az óra-/foglalkozáslátogatás és dokumentumelemzés tapasztalatai alapján módosíthatók, a fentiekre való tekintettel a kérdések száma egyedileg csökkenthető.

A pedagógus munkájának megítélésével kapcsolatos vezetői interjúba – a vezető döntése alapján – bevonható, vagy a vezetői interjú átruházható az intézmény azon vezető beosztású pedagógusára vagy munkaközösség-vezetőjére is, akinek közvetlen irányítása alatt dolgozik az érintett pedagógus, akinek hosszú és rövid távon egyaránt közvetlen rálátása nyílik a pedagógus munkájára, neveléssel kapcsolatos tevékenységére.

A vezetővel készített interjú kötelező, fontos eleme a pedagógus objektív megítélésének. Egyrészt az interjú lehetőséget nyújt a vezetőnek arra, hogy az órán/foglalkozáson tapasztaltakat kiegészítse a korábbi vezetői ellenőrzéseken tapasztaltakkal, másrészt az interjúban kapott információk a pedagógus önértékelésének vezetői szempontú ellensúlyozását adják.

Az interjúk elkészítésekor csak az interjút készítő kolléga és az a személy van jelen, akivel az interjú készül.

Az interjúk javasolt kérdéseit az egyes intézménytípusok mellékletei tartalmazzák.

### **Kérdőíves felmérés**

- pedagógus önértékelő kérdőíve
- pedagógus önértékelésében alkalmazott szülői kérdőív
- pedagógusok önértékelésében alkalmazott munkatársi kérdőív

Gimnázium, kollégium és szakképző intézmény intézménytípusban a pedagógusok önértékeléséhez kapcsolódóan a *tanulók is értékelhetik* a pedagógus munkáját kérdőíves felmérés keretében.

Pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézményben pedagógus önértékelés keretében az intézménytípus jellegzetességéből adódóan szülői kérdőív kitöltésére nem kerül sor.

Az önértékelés és a külső értékelés kapcsolódása az értékelési területek, szempontok mellett az értékelési módszerek, eszközök azonosságában is megjelenik, ugyanakkor a kérdőíves felmérések alkalmazása csak az intézményi önértékelés keretében történik, a tanfelügyeleti ellenőrzés ezek eredményét használhatja fel.

A kérdőívek kitöltését és az eredmények rögzítését, összesítését az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai rendszer támogatja. A felmérést az informatikai rendszer által generált egyedi elérhetőségeken keresztül tölthetik ki az intézmény által kijelölt szülők, pedagógusok és az önértékelést végző pedagógus.

A **pedagógus önértékelő kérdőív** kitöltésekor a pedagógus kifejtheti véleményét munkájával, személyével kapcsolatban, de lehetősége nyílik minden olyan egyéb fontos információ rögzítésére is, amire a kérdőív nem kérdez rá.

A **pedagógus önértékelésében alkalmazott szülői kérdőív** állításaira adott válaszok szintén sokrétű információt nyújthatnak a pedagógus munkájáról, személyéről, kapcsolatáról a szülőkkel. A szülői kérdőívek megküldésére csak az intézményi szülői szervezet írásban benyújtott kifejezett kérelme alapján kerül sor. Ebben az esetben egységesen, minden – az önértékelési tervbe bekerült – pedagógusra vonatkozóan azonos módon kell a szülői kérdőívezést megszervezni. Az intézmény saját hatáskörben dönt a szülői kérdőívezés lebonyolításának szabályairól (pl. arról, hogy a mellékletekben szereplő szülői kérdőívet és az Oktatási Hivatal által biztosított felületet használja-e a szülői kérdőívezés lebonyolításához, vagy saját rendszert alakít ki; milyen szülői körnek kerül kiküldésre a kérdőív, stb.). A jegyzőkönyvben rögzíteni kell annak a tényét, hogy a szülői szervezet kérte-e a szülői kérdőívezés lehetőségét, és amennyiben saját rendszert alakít ki az intézmény a szülői kérdőívezésre, úgy a kérdőívezésre vonatkozó adatokat is (a megküldött és beérkezett kérdőívek számát, a kérdésekre adott összesített eredményt).

A **pedagógusok önértékelésében alkalmazott munkatársi kérdőívet** az intézményvezető és az önértékelő pedagógus által javasolt, azonos számú, legalább 1-1 kolléga tölti ki.

A kérdőívek egyes kérdéseinél a „0” érték megjelölésével lehetővé válik, hogy a kitöltők csak azokban a kérdésekben foglaljanak állást, amelyről információval rendelkeznek.

A kérdőíveket az egyes intézménytípusok mellékletei tartalmazzák.

### 2.5.1.2. A pedagógus önértékelésének folyamata

A pedagógusok önértékelése az éves önértékelési terv szerint történik, az önértékeléshez az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai rendszer nyújt támogatást. A folyamat az alábbi főbb lépések mentén összegezhető:

1. Az éves önértékelési tervben kijelölt önértékelést támogató munkacsoport egyeztetni a részleteket az érintett pedagógussal, közösen meghatározzák az önértékelésbe bevonandó további partnerek körét (vezetők, szülők, kollégák).
2. A tájékoztatással megbízott kolléga informálja, és igény szerint felkészíti az 1. pontban meghatározott partnereket.
3. A kérdőíves felmérések megszervezésével megbízott kolléga (adatgyűjtő) továbbítja a felmérésben résztvevőknek az online kérdőív elérhetőségét. Az informatikai rendszer

a résztvevők számára elérhetővé teszi az online kérdőívkitöltő felületet, majd a felmérés zárásaként összesíti az adott válaszokat. Szükség esetén – pl. ha a szülők vagy a szülők egy része nem tudja az online kérdőívkitöltő felületet elérni – a kérdőív az anonimitást betartva papíralapon is kiküldhető és visszajuttatható. Ebben az esetben az adatgyűjtőnek kell a visszajuttatott válaszokat felvinni a kérdőívkitöltő felületre, és az informatikai felület összesíti, kiértékeli a válaszokat. Arra is lehetőség van, hogy a kérdőívezést csak papíralapon végezzék el, de ebben az esetben az adott válaszokat az adatgyűjtőnek kell kiértékelnie, összesítenie (a kérdésekre adott válaszok gyakorisága, átlag, szórás) és a jegyzőkönyvhöz csatolva rögzítenie az informatikai rendszerben.

Amennyiben saját rendszert alakít ki az intézmény az önértékelés megvalósítására – vagyis nem az Oktatási Hivatal által biztosított online felületet használja –, abban az esetben is a kérdőívezésre vonatkozó adatokat (a megküldött és beérkezett kérdőívek számát, a kérdésekre adott válaszok gyakoriságát, az átlagot, a szórást, az összesített eredményt) az önértékelés jegyzőkönyvében kell rögzíteni.

Tanfelügyeleti látogatás során az intézményvezetőnek biztosítania kell a szakértők számára a betekintés lehetőségét a kérdőíves felmérés eredményébe.

4. Az ezzel megbízott kolléga megvizsgálja a pedagógusra vonatkozó előző tanfelügyeleti ellenőrzéshez és az önértékeléshez kapcsolódó fejlesztési és önfejlesztési terveket, a pedagógiai munka dokumentumait, majd a jegyzőkönyvben rögzíti a dokumentumelemzés eredményét, vagyis dokumentumonként az előre adott szempontok mentén megfogalmazza a tapasztalatokat.
5. A két órát vagy foglalkozást érintő óra-/foglalkozáslátogatás és az ezt követő megbeszélés tapasztalatait a megadott szempontok alapján az óralátogatásra kijelölt kollégák rögzítik a jegyzőkönyvben.

A pedagógiai szakszolgálatban folyó ellátás tartalmára tekintettel az óra-/foglalkozáslátogatás kiváltható esettanulmány bemutatásával és reflektív értékelő interjún való részvétellel. A pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézményekben az intézménytípus sajátosságait figyelembe véve a tanfelügyeleti szakértők a pedagógiai előadó/pedagógiai szakértő pedagógiai-szakmai szolgáltató munkáját bemutató prezentációt tekintik meg

6. Az erre kijelölt felelősök a dokumentumelemzés valamint óra-/foglalkozáslátogatás eredménye alapján a javasolt interjúkérdések áttekintését követően interjúterveket készítenek, ahol lehetőségük van mérlegelni, hogy csak olyan interjúkérdéseket tegyenek fel, amelyek új információt nyújthatnak, vagy árnyalhatják, kiegészíthetik a korábbi információkat (az esetlegesen elhagyott, módosított és új interjúkérdéseket rögzítik a jegyzőkönyvben). Miután lefolytatták az interjút, az interjúkérdésekre adott válaszokat beírják a jegyzőkönyvbe.
7. A kitöltött jegyzőkönyvet az erre kijelölt kolléga (adatgyűjtő) rögzíti az informatikai felületen, amely azt elérhetővé teszi az önértékelő pedagógus részére. Az aláírt jegyzőkönyv eredeti példányát az intézmény iktatja, és az irattárban öt évig megőrzi. Tanfelügyeleti látogatás során a szakértők kérésére az intézményvezetőnek biztosítania kell a betekintés lehetőségét a jegyzőkönyvbe.
8. Az önértékelő pedagógus az értékelésben részt vevő kollégák által rögzített tapasztalatok alapján minden elvárás esetében értékeli az elvárás teljesülésének mértékét – megjelölve az értékelés forrásául szolgáló, az informatikai rendszerben

korábban rögzített tapasztalatokat –, illetve értékelési területenként meghatározza a kiemelkedő és a fejleszthető területeket. Ha egy elvárás teljesülése a rendelkezésre álló tapasztalatok alapján nem megítélhető, vagy az adott tevékenység objektív okok miatt nem elvárható, akkor ott az „n. é.”, *nem értelmezhető* jelöléssel kell ezt jelezni, de nem lehet egy szemponthoz tartozó valamennyi elvárás esetében „n.é.” megjelölést alkalmazni. Az önértékelés eredményét az informatikai rendszer elérhetővé teszi az értékelt pedagóguson kívül az intézményvezető számára is.

9. A pedagógus a vezető segítségével az önértékelése lezárását követő 60 napon belül az önértékelés eredményére épülő *önfejlesztési tervet* készít, amelyet a vezető (vagy a megfelelő jogosultsággal rendelkező kolléga) feltölt az informatikai rendszerbe. A szaktanácsadók részére a helyszínen biztosítani kell a betekintés lehetőségét az önfejlesztési tervbe.

## 2.5.2. A vezető önértékelése

### Bevezetés

Az EMMI rendelet szerint az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés vezetői szintje az intézmények, tagintézmények és többcélú intézmények szervezeti és szakmai tekintetben önálló, köznevelési intézmény feladatát ellátó intézményegységének vezetőjére terjed ki, ezért az intézményi önértékelés vezetői szintjét is a felsorolt vezetők esetében kell alkalmazni. A vezető önértékelése a tanfelügyelettel összhangban történik, így az értékelési területek, szempontok és az azokhoz tartozó elvárások megegyeznek.

Az EMMI rendelet alapján a vezető ellenőrzésének célja az intézményvezető pedagógiai és vezetői készségeinek fejlesztése az intézményvezető munkájának általános pedagógiai és vezetéselméleti szempontok, továbbá az intézményvezető saját céljaihoz képest elért eredményei alapján.

**A fentieknek megfelelően a vezetői munka önértékelési szempontjai a következő elveket tükrözik:**

- A vezetői munka önértékelési kritériumai legyenek jellemzőek a vezetői funkciókra.
- A vezetői önértékelésnek a vezetőtől függő működési elemek értékelésére kell szorítkoznia.
- A vezető önértékelésébe be kell vonni az alkalmazottakat.
- Az értékelő személynek a visszacsatolás során a fejlesztés/fejlődés támogatását kell előtérbe helyeznie.

A vezető önértékelése a vezetői megbízás második és negyedik évében, a vezetőre vonatkozó intézményi elvárások alapján történik.

Az önértékelést megelőzően az intézmények 2.3. *Az intézményi elvárásrendszer meghatározása* fejezetben meghatározott módon elkészített vezetőre vonatkozó intézményi elvárásrendszert rögzítik az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai támogató rendszerben, amely azt elérhetővé teszi az önértékelés során az érintett vezető számára.

Az értékelésben közreműködő kollégák által a jelen kézikönyv mellékleteiben megadott eszközrendszer segítségével gyűjtött tapasztalatok, tények, adatok alapján a vezető maga vizsgálja az egyes elvárások teljesülését.

A vezető az önértékelése elkészítéséhez megvizsgálja az eszközrendszer alkalmazásával gyűjtött tényeket, adatokat. Az elvárások teljesülésének mértékét a következő kvalitatív skálán jelöli az önértékelést végző vezető: „nem teljesül”, „inkább nem teljesül”, „inkább teljesül”, „teljesül”. Az elvárások értékelését követően meghatározza önmaga kiemelkedő és fejleszthető területeit az egyes értékelési területeken belül. A vezető önértékelésének eredményét az informatikai rendszerben kell rögzíteni. Az eredményt a vezető megosztja a fenntartóval, akinek lehetősége van a vezetői önértékelés eredményéhez megjegyzéseket fűzni a vezetői önfejlesztési terv elkészítésének támogatása érdekében.

A vezető az önértékelés eredménye alapján egyéni önfejlesztési tervet készít, melyet az informatikai rendszerben rögzít.

Az egyes intézménytípusokra meghatározott értékelési területeket és az elvárásokat a mellékletek tartalmazzák.

### 2.5.2.1. A vezető önértékelése során alkalmazott módszerek, eszközök

A vezető önértékelése során alkalmazott adatgyűjtés módszerei:

- dokumentumelemzés,
- interjú,
- kérdőív.

Az intézményvezető önértékelésében – pontosabban az ahhoz kapcsolódó adatgyűjtésben – az éves önértékelési tervben erre kijelölt kollégák vesznek részt. Az éves önértékelési tervben rögzíteni kell, hogy ki végzi a dokumentumelemzést, ki készíti az interjút, és ki lesz az adatgyűjtő (aki elvégzi a kérdőíves felméréseket és az önértékeléssel kapcsolatos felületen a feladatokat). Az adatgyűjtés eredményeként feltárt tényeket, tapasztalatokat a felelősök rögzítik jegyzőkönyvben, amelyet az adatgyűjtő feltölt az önértékelést támogató informatikai felületre, ahol azt az intézményvezető és az önértékelést támogató munkacsoport tagjai érhetik el.

A vezető a rögzített tények alapján (szükség esetén az adatgyűjtést végzők bevonásával) összeveti a tapasztalatokat és a rá vonatkozó intézményi elvárásokat, megállapítja az egyes elvárások teljesülésének mértékét, majd értékelési területenként kiemelkedő és fejleszthető területeket határoz meg. Az elvárások teljesülésére vonatkozó megjegyzéseit úgy rögzíti, hogy közben hivatkozik az adatgyűjtés során rögzített, ide vonatkozó tényekre, adatokra.

A kézikönyvben szereplő eszközök kidolgozása az általános elvárásoknak megfelelően történt annak érdekében, hogy az adatgyűjtő eszközök segítségével az elvárások teljesülése vizsgálható legyen. Amennyiben a kézikönyvben szereplő eszközökkel nem vagy nem teljes mértékben állapítható meg a teljesülés megvalósulásának ténye, abban az esetben az interjúk felvételekor kiegészítő interjúkérdések megfogalmazására van lehetőség.

#### **Dokumentumelemzés**

A dokumentumelemzés során az öt vezetői önértékelési területre gyűjtenek információkat az adatgyűjtéssel megbízott kollégák. A dokumentumokat olyan szempontból tekintik át, hogy az az egyes területek értékelésében támogatást nyújtson.

A dokumentumelemzés az alábbi *dokumentumtípusokat* foglalja magába:

- **az előző vezetői ellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott vezetőre vonatkozó értékelőlapja(i), önfejlesztési terve(i)**
- **vezetői pályázat/vezetési program**
- **pedagógiai program/pedagógiai-szakmai munkát meghatározó dokumentum**
- **egymást követő 2 tanév munkaterve és az éves beszámolók**
- **SZMSZ**

Az önértékelés során vizsgált konkrét dokumentumokat és a vizsgálati szempontokat az egyes intézménytípusok mellékletei tartalmazzák.



## **Interjúk**

Interjú készül

- a vezetővel,
- a vezető munkáltatójával,
- a vezetőtársakkal.

Az interjú célja, hogy a vezető az önértékeléséhez a dokumentumelemzés és kérdőíves felmérések során gyűjtött adatokon felül további kiegészítő információkhoz jusson.

A javasolt interjúkérdések a dokumentumelemzés és a kérdőíves felmérések tapasztalatai alapján indokolt esetben megváltoztathatók, vagy a fentiekre való tekintettel a kérdések száma egyedileg csökkenthető, kiegészíthető.

Az interjúk elkészítésekor csak az interjút készítő kolléga és az a személy (vezető) van jelen, akivel az interjú készül.

Az interjúk javasolt kérdéseit az egyes intézménytípusok mellékletei tartalmazzák.

### **Kérdőíves felmérés:**

- Vezetői önértékelő kérdőív
- Nevelőtestületi kérdőív a vezető önértékelésének keretében<sup>5</sup> (A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- Szülői kérdőív a vezető önértékelésének keretében<sup>6</sup> (A szülők elégedettségét mérő kérdőív)

Pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézményben vezető önértékelése keretében az intézménytípus jellegzetességéből adódóan szülői kérdőív kitöltésére nem kerül sor, helyette a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat igénybe vevők elégedettségét mérő kérdőív alkalmazására kerül sor.

A kérdőívek kitöltését és az eredmények rögzítését, összesítését az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai rendszer támogatja. A felmérést az informatikai rendszer által generált egyedi elérhetőségeken keresztül tölthetik ki az intézmény által kijelölt szülők, pedagógusok és az önértékelést végző vezető.

A kérdőívek egyes kérdéseinél a „0” érték megjelölésével lehetővé válik, hogy a kitöltők csak azokban a kérdésekben foglaljanak állást, amelyről információval rendelkeznek.

A kérdőíveket az egyes intézménytípusok mellékletei tartalmazzák.

---

<sup>5</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

<sup>6</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

## 2.5.2.2. A vezető önértékelésének folyamata

A vezető önértékelésére a vezetői megbízás második és negyedik évében kerül sor, és az értékeléshez az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai rendszer nyújt támogatást.

A folyamat főbb lépései a következők:

1. Az éves önértékelési tervben kijelölt önértékelést támogató munkacsoport egyeztet a részleteket a vezetővel, közösen meghatározzák az értékelésbe bevonandó partnerek körét.
2. A tájékoztatással megbízott kolléga tájékoztatja és felkészíti az 1. pontban meghatározott partnereket.
3. Az intézmény saját hatáskörben dönt a szülői kérdőívezés lebonyolításának szabályairól (pl. arról, hogy a mellékletben szereplő szülői kérdőívet és az Oktatási Hivatal által biztosított felületet használja-e a szülői kérdőívezés lebonyolításához, vagy saját rendszert alakít ki, milyen szülői körnek kerül kiküldésre a kérdőív, stb.).
4. A kérdőíves felmérések megszervezésével megbízott kolléga (adatgyűjtő) a felmérésben résztvevőknek továbbítja az online kérdőív elérhetőségét. Az informatikai rendszer a résztvevők számára elérhetővé teszi az online kérdőívkitöltő felületet, majd a felmérés zárásaként összesíti az adott válaszokat. Szükség esetén – pl. ha a szülők vagy a szülők egy része nem tudja az online kérdőívkitöltő felületet elérni – a kérdőív az anonimitást betartva papíralapon is kiküldhető, és visszajuttatható. Ebben az esetben az adatgyűjtőnek kell a visszajuttatott válaszokat felvinni a kérdőívkitöltő felületre, és az informatikai felület összesíti, kiértékeli a válaszokat. Arra is lehetőség van, hogy a kérdőívezést csak papíralapon végezzék el, de ebben az esetben az adott válaszokat az adatgyűjtőnek kell kiértékelnie, összesítenie (a kérdésekre adott válaszok gyakorisága, átlag, szórás) és a jegyzőkönyvhöz csatolva rögzítenie az informatikai rendszerben.

Amennyiben saját rendszert alakít ki az intézmény az önértékelés megvalósítására – vagyis nem az Oktatási Hivatal által biztosított online felületet használja –, abban az esetben is a kérdőívezésre vonatkozó adatokat (a megküldött és beérkezett kérdőívek számát, a kérdésekre adott válaszok gyakoriságát, az átlagot, a szórást, az összesített eredményt) az önértékelés jegyzőkönyvében kell rögzíteni.

Tanfelügyeleti látogatás során az intézményvezetőnek biztosítania kell a szakértők számára a betekintés lehetőségét.

5. A feladattal megbízott kollégák megvizsgálják a vezetőre vonatkozó előző tanfelügyeleti ellenőrzéshez és önértékeléshez kapcsolódó önfejlesztési/fejlesztési terveket, a vezetői munka *Dokumentumelemzés* részben felsorolt dokumentumait, valamint a kérdőíves felmérések eredményeit, majd rögzítik a jegyzőkönyvben a dokumentumelemzés eredményét, vagyis dokumentumonként az előre adott szempontok mentén rögzítik a tapasztalataikat.
6. Az erre kijelölt felelősök a dokumentumelemzés eredménye alapján a javasolt interjúkérdések áttekintését követően interjúterveket készítenek, ahol lehetőségük van mérlegelni, hogy csak olyan interjúkérdéseket tegyenek fel, amelyek új információt nyújthatnak, vagy árnyalhatják, kiegészíthetik a korábbi információkat (az esetlegesen elhagyott, módosított és új interjúkérdéseket rögzítik a jegyzőkönyvben). Miután

lefolytatták az interjúkat, az interjúkérdésekre adott válaszokat beírják a jegyzőkönyvbe.

7. A kitöltött jegyzőkönyvet az erre kijelölt kolléga feltölti az informatikai rendszerbe, amely elérhetővé válik a vezető részére. Az aláírt jegyzőkönyv eredeti példányát az intézmény iktatja, és az irattárban öt évig megőrzi. Tanfelügyeleti látogatás során a szakértők kérésére az intézményvezetőnek biztosítania kell a betekintés lehetőségét a jegyzőkönyvbe.
8. A vezető (szükség esetén az adatgyűjtésben részt vevő kollégák segítségével) minden elvárás esetében az informatikai rendszerben értékeli az elvárás teljesülésének mértékét, megjelölve az értékelés forrásául szolgáló, a rendszerben korábban rögzített tapasztalatokat, és értékelési területenként meghatározza a kiemelkedő és a fejleszthető területeket.
9. Az önfejlesztési terv elkészítésének támogatása érdekében a fenntartó megjegyzéseket fűzhet az értékelés eredményéhez, amit a vezető juttat el részére.
10. A vezető az önértékelése lezárását követő 60 napon belül az önértékelésre épülő *egyéni önfejlesztési tervet* készít, amelyet feltölt az informatikai rendszerbe. Az önfejlesztési tervet a vezető eljuttatja a fenntartó részére, aki a megvalósíthatóság elősegítésére megjegyzéseket fűzhet a tervhez.
11. A vezető a szaktanácsadók részére a helyszínen biztosítja a betekintés lehetőségét az önfejlesztési tervbe.

## 2.5.3. Az intézmény önértékelése

### Bevezetés

Az intézmény külső, tanfelügyeleti ellenőrzése – az Európai Bizottság és a Tanács 2001-ben kiadott ajánlásait figyelembe véve – az intézmény önértékelésével kapcsolódik össze, hiszen az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés egyik legfontosabb dokumentuma az intézményi önértékelés eredménye.

Az önértékelés célja (a tanfelügyelet keretében lebonyolított intézményellenőrzéshez hasonlóan), hogy segítséget adjon az intézmény pedagógiai-szakmai munkájának fejlesztéséhez annak feltárása által, hogy a nevelési-oktatási intézmény hogyan valósította meg saját pedagógiai programjában/pedagógiai-szakmai munkáját meghatározó dokumentumában foglaltakat.

Az átfogó intézményi önértékelés megállapításai a pedagógiai programban/pedagógiai-szakmai munkát meghatározó dokumentumban kitűzött célok megvalósulásának eredményességéről adnak képet olyan módon, hogy közben számba veszik az intézmény adottságait, a nevelőtestület, mint szakmai közösség együttműködésének formáit, a nevelő-oktató munka tervezésének, szervezésének, ellenőrzésének, értékelésének és az eredmények visszacsatolásának folyamatát. Az önértékelés során az értékelők a belső és a külső partnereket is bevonják a folyamatba.

Az átfogó intézményi önértékelés része a pedagógusok és a vezető önértékelése, de kiterjed olyan elvárások vizsgálatára is, amelyek korábban a pedagógusok és a vezető értékelésénél nem jelentek meg. Az intézményi önértékelés folyamatos, és ez alatt többször is sor kerülhet a pedagógusok, a vezető és az intézmény értékelésére, de **az intézmény átfogó önértékelése az ötéves ciklusban egyszer történik meg.**

A jelen kézikönyv intézménytípusonkénti mellékleteiben felsorolt önértékelési szempontokhoz tartozó elvárások közül **a vastag betűvel kiemelt intézményi elvárásokat az intézménynek az éves önértékelési tervében feltüntetett módon évente vizsgálnia kell, ezeket a feladatokat az intézményi éves munkatervében, az elvárások értékelését pedig a munkatervekhez kapcsolódó beszámolóban szerepeltetnie kell.** Az intézmény ötéves önértékelésének jegyzőkönyvében meg kell jelenítenie az éves eredményeket.

Az intézményi önértékelés a tanfelügyeleti ellenőrzéssel összhangban történik, így az értékelési területek, szempontok és az azokhoz kapcsolódó elvárások megegyeznek.

Az önértékelést megelőzően az intézmények *2.3. Az intézményi elvárásrendszer meghatározása* fejezetben meghatározott módon elkészített az intézményre vonatkozó intézményi elvárásrendszert rögzítik az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai támogató rendszerben, amely azt elérhetővé teszi az önértékelés során az intézmény önértékelését rögzítő számára.

Az ötévenkénti intézményi önértékelés a pedagógus és a vezető értékeléséhez hasonló módon az elvárások teljesülésének vizsgálata alapján, a tapasztalatokat rögzítve, azokra hivatkozva történik meg. Az elvárások teljesülésének mértékét a következő kvalitatív skálán jelölik az értékelést végzők: „nem teljesül”, „inkább nem teljesül”, „inkább teljesül”, „teljesül”. Az elvárások értékelését követően, azok teljesülésének mértéke alapján értékelési területenként megállapított kiemelkedő és fejleszthető területeket határoznak meg, majd ezt figyelembe véve az intézmény vezetője elkészíti az öt évre szóló intézkedési tervet. Az intézkedési tervet a nevelőtestület hagyja jóvá.

Az intézmény a következő időszak éves terveiben részletezi az intézkedési terv megvalósításának egyes feladatait és azok megvalósításának lépéseit, az éves beszámolóban pedig kitér azok megvalósulására.

Az egyes intézménytípusokra meghatározott értékelési területeket és az elvárásokat a mellékletek tartalmazzák.

### 2.5.3.1. Az intézmény önértékelése során alkalmazott módszerek, eszközök

A teljes önértékelési folyamat az intézmény esetében is felbontható adatgyűjtési és önértékelési szakaszokra, de a pedagógus vagy a vezető önértékelésétől eltérően itt nem egyszeri, hanem az ötéves ciklus alatt folyamatos adatgyűjtésről is beszélünk. Folyamatos a pedagógusok önértékelése, amelynek eredményét az intézmény önértékelésében figyelembe kell venni, és bizonyos, az elvárásrendszerben vastagon jelölt elvárások teljesülését évente vizsgálni kell. Az adatgyűjtés további elemeit az ötéves ciklus során egyszer kell lebonyolítani.

Az intézményi önértékelés során alkalmazott adatgyűjtés módszerei:

- dokumentumelemzés,
- interjú,
- megfigyelés – a pedagógiai munka infrastruktúrájának megismerése,
- kérdőív.

Az adatgyűjtés egyes részfeladatait ellátó kollégákat az éves önértékelési tervben kell a feladatra kijelölni. Az adatgyűjtés eredményét a felelősök rögzítik a jegyzőkönyvben, amelyet az adatgyűjtő kolléga tölt fel az önértékelést támogató informatikai rendszerbe, amely azt elérhetővé teszi az intézményvezető és az önértékelést támogató munkacsoport tagjai számára.

Az értékelést, vagyis az intézményre vonatkozó intézményi elvárások teljesülésének vizsgálatát az intézményvezető végzi (szükség esetén bevonva az adatgyűjtésben részt vevő kollégákat), majd értékelési területenként meghatározza a kiemelkedő és a fejleszthető területeket. Az elvárások teljesülésére vonatkozó megjegyzéseket úgy rögzíti, hogy közben hivatkozik az adatgyűjtés során rögzített, ide vonatkozó tényekre, adatokra.

A kézikönyvben szereplő eszközök kidolgozása az általános elvárásoknak megfelelően történt annak érdekében, hogy az adatgyűjtés eredménye alapján minden elvárás vizsgálható legyen. Amennyiben az alább felsorolt eszközökkel nem vagy nem teljes mértékben állapítható meg az elvárás teljesülésének ténye, abban az esetben az interjúk felvételekor kiegészítő interjúkérdések megfogalmazására van lehetőség.

#### **Dokumentumelemzés**

A dokumentumelemzés során a hét intézményi önértékelési területre gyűjtenek információkat az adatgyűjtéssel megbízott kollégák. A dokumentumokat olyan szempontból tekintik át, hogy az az egyes területek értékelésében támogatást nyújtson.

A dokumentumelemzés az alábbi *dokumentumtípusokat* foglalja magába:

- az előző intézményellenőrzés(ek) (tanfelügyelet) intézkedési terve(i) és az intézményi önértékelés értékelőlapjai, valamint a kapcsolódó intézkedési tervek
- pedagógiai program/pedagógiai-szakmai munkát meghatározó dokumentum
- SZMSZ
- egymást követő 2 tanév munkatervei és az éves beszámolók (a munkaközösségek munkaterveivel és beszámolóival együtt)
- továbbképzési program – beiskolázási terv
- mérési eredmények adatai, elemzése (országos mérések, kompetenciamérés eredménye öt tanévre visszamenőleg, az intézményben meghatározott mérések)

A fenti mérési eredményeken kívül az adatgyűjtők az intézmény egyéb mutatóit is áttekintik (a 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények értékelési területen felsorolt mutatók), az így szerzett információk is segítik az önértékelést végzőt az intézmény eredményességének meghatározásában.

- a pedagógus-önértékelés eredményeinek összegzése

A dokumentumok elemzésének vizsgálati szempontjait az egyes intézménytípusok mellékletei tartalmazzák.

### **Interjú**

Az intézményi önértékelés során egyéni interjú készül a vezetővel, valamint csoportos interjúk készítésére is sor kerül az intézmény pedagógusainak és a szülők képviselőinek részvételével.

A csoportos interjúk interjúalanyainak kiválasztása irányítottan történik, általánosságban:

- osztályonként, csoportonként minimum két szülő (kivéve a pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézmények);
- a pedagógusok esetében különböző évfolyamokon tanító, nem azonos munkaközösségbe tartozó pedagógusok.

A csoportos interjúk interjúalanyainak irányított kiválasztása intézménytípusonként, intézményenként eltérő lehet, de biztosítani kell, hogy az intézmény valamennyi önálló egysége (osztálya, csoportja) azonos elvek alapján, egyenlő létszámban képviseltesse magát. Erről az intézmény önértékelési programjának részeként rendelkezni kell.

Az interjúk elkészítésekor csak az adatgyűjtéssel megbízott kolléga/kollégák és az a személy/csoport van jelen, akivel/akikkel az interjú készül.

Az interjúk javasolt kérdéseit az egyes intézménytípusok mellékletei tartalmazzák.

A dokumentumelemzés tapasztalatai alapján indokolt esetben a kérdések megváltoztathatók.

### **A pedagógiai munka infrastruktúrájának megismerése**

Az intézményi környezet megismerése – bejárás – fontos része az intézmény önértékelésének, mivel ekkor az adatgyűjtést végzők egyebek mellett vizsgálni tudják, hogy hogy az intézmény rendelkezésére álló eszközök és felszerelések megfelelnek-e az EMMI rendelet 2. mellékletben foglaltaknak, illetve elégségesek-e a pedagógiai program végrehajtásához, ezzel is információt gyűjtve az intézmény pedagógiai munkájának értékeléséhez.

A megfigyelési szempontokat az egyes intézménytípusok mellékletei tartalmazzák.

#### **Kérdőíves felmérés:**

- az intézményi önértékelés keretében a pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív
- az intézményi önértékelés keretében a szülők elégedettségét mérő kérdőív

Gimnázium, kollégium és szakképző intézmény intézménytípusban az intézmény önértékeléséhez kapcsolódóan a *tanulók* is értékelik az intézmény munkáját az elégedettségüket mérő kérdőíves felmérés keretében. Szakképző intézmények önértékelése keretében az intézménnyel együttműködő gyakorlati képzésben résztvevő és a végzeteket foglalkoztató *gazdálkodó szervezetek* partneri elégedettségmérő kérdőívet töltenek ki.

Pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézményben intézmény önértékelése keretében az intézménytípus jellegzetességéből adódóan szülői kérdőív kitöltésére nem kerül sor, helyette a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat igénybe vevők elégedettségét mérő kérdőív alkalmazására kerül sor.

Az intézmény önértékelése során kitöltendő kérdőív megegyezik a vezető önértékelésekor a szülők és pedagógusok körében használt kérdőív tartalmával.

A kérdőívek kitöltését és az eredmények rögzítését, összesítését az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai rendszer támogatja. A felmérést az informatikai rendszer által generált egyedi elérhetőségeken keresztül tölthetik ki az intézmény által kijelölt szülők, pedagógusok, és egyes fent felsorolt intézménytípusokban a tanulók.

A kérdőívek egyes kérdéseinél a „0” érték megjelölésével lehetővé válik, hogy a kitöltők csak azokban a kérdésekben foglaljanak állást, amelyről információval rendelkeznek.

A kérdőíveket az egyes intézménytípusok mellékletei tartalmazzák.

### **2.5.3.2. Az intézmény önértékelésének folyamata**

Az intézményi önértékelés az éves önértékelési terv szerint történik, az értékeléshez az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai rendszer nyújt támogatást. A folyamat az alábbi lépések mentén összegeezhető:

1. Az éves önértékelési tervben kijelölt önértékelést támogató munkacsoport egyeztetési részleteket a vezetővel, közösen meghatározzák az értékelésbe bevonandó partnerek körét.
2. A tájékoztatással megbízott kolléga tájékoztatja és felkészíti az 1. pontban meghatározott partnereket.



3. Az intézmény saját hatáskörben dönt a szülői kérdőívezés lebonyolításának szabályairól (pl. arról, hogy a mellékletben szereplő szülői kérdőívet és az Oktatási Hivatal által biztosított felületet használja-e a szülői kérdőívezés lebonyolításához, vagy saját rendszert alakít ki, milyen szülői körnek kerül kiküldésre a kérdőív, stb.).
4. A kérdőíves felmérések megszervezésével megbízott kolléga (adatgyűjtő) a felmérésben résztvevőknek továbbítja az online kérdőív elérhetőségét. Az informatikai rendszer a résztvevők számára elérhetővé teszi az online kérdőívkitöltő felületet, majd a felmérés zárásaként összesíti az adott válaszokat. Szükség esetén – pl. ha a szülők vagy a szülők egy része nem tudja az online kérdőívkitöltő felületet elérni – a kérdőív az anonimitást betartva papíralapon is kiküldhető, és visszajuttatható. Ebben az esetben az adatgyűjtőnek kell a visszajuttatott válaszokat felvinni a kérdőívkitöltő felületre, és az informatikai felület összesíti, kiértékeli a válaszokat. Arra is lehetőség van, hogy a kérdőívezést csak papíralapon végezzék el, de ebben az esetben az adott válaszokat az adatgyűjtőnek kell kiértékelnie, összesítenie (a kérdésekre adott válaszok gyakorisága, átlag, szórás) és a jegyzőkönyvhöz csatolva rögzítenie az informatikai rendszerben.

Amennyiben saját rendszert alakít ki az intézmény az önértékelés megvalósítására – vagyis nem az Oktatási Hivatal által biztosított online felületet használja –, abban az esetben is a kérdőívezésre vonatkozó adatokat (a megküldött és beérkezett kérdőívek számát, a kérdésekre adott válaszok gyakoriságát, az átlagot, a szórást, az összesített eredményt) az önértékelés jegyzőkönyvében kell rögzíteni.

Tanfelügyeleti látogatás során az intézményvezetőnek biztosítania kell a szakértők számára a betekintés lehetőségét.

5. A feladattal megbízott kollégák megvizsgálják az intézményre vonatkozó előző tanfelügyeleti ellenőrzés és önértékelés eredményeit, a hozzájuk kapcsolódó intézkedési terveket, a vezetői és a korábbi pedagógus tanfelügyeleti és önértékelési eredményeket, (ön)fejlesztési terveket, valamint az intézmény alaptevékenységét meghatározó, *Dokumentumelemzés* részben felsorolt dokumentumokat, valamint a kérdőíves felmérések eredményeit, majd rögzítik a jegyzőkönyvben a dokumentumelemzés eredményét, vagyis dokumentumonként az előre adott szempontok mentén rögzítik a tapasztalataikat.
6. A felelősök a dokumentumelemzés eredménye alapján a javasolt interjúkérdések áttekintését követően interjúterveket készítenek, ahol lehetőségük van mérlegelni, hogy csak olyan interjúkérdéseket tegyenek fel, amelyek új információt nyújthatnak, vagy árnyalhatják, kiegészíthetik a korábbi információkat (az esetlegesen elhagyott, módosított és új interjúkérdéseket rögzítik a jegyzőkönyvben). Miután lefolytatták az interjút, az interjúkérdésekre adott válaszokat beírják a jegyzőkönyvbe.
7. A kitöltött jegyzőkönyvet az erre kijelölt adatgyűjtő kolléga feltölti az informatikai rendszerbe, amely azt elérhetővé teszi a vezető részére. Az aláírt jegyzőkönyv eredeti példányát az intézmény iktatja és az irattárban öt évig megőrzi. Tanfelügyeleti látogatás során a szakértők kérésére az intézményvezetőnek biztosítania kell a betekintés lehetőségét a jegyzőkönyvbe.
8. A vezető az értékelésben részt vevő kollégák bevonásával minden elvárás esetében az informatikai rendszerben értékeli az elvárás teljesülésének mértékét, megjelölve az értékelés forrásául szolgáló, a rendszerben korábban rögzített tapasztalatokat.

9. A vezető az értékelésben részt vevő kollégák segítségével értékelési területenként meghatározza a kiemelkedő és a fejleszthető területeket. Az értékelés az informatikai rendszerben történik, amely az eredményt elérhetővé teszi a vezető számára.
10. A vezető a nevelőtestület bevonásával az intézményi önértékelés lezárását követő negyvenöt napon belül az értékelés alapján öt évre szóló intézkedési tervet készít, amelyben kijelöli az intézmény pedagógiai-szakmai munkája fejlesztésének feladatait. Az intézkedési tervet a nevelőtestület az intézményi elvárások értékelésének rögzítésétől számított hatvan napon belül hagyja jóvá. Az intézkedési tervet a vezető a jóváhagyást követően haladéktalanul feltölti a hivatal által működtetett informatikai támogató rendszerbe. Az intézményvezető a szaktanácsadók részére a helyszínen biztosítja a betekintés lehetőségét az intézkedési tervbe.
11. Az intézkedési tervet a vezető juttatja el a fenntartóhoz, aki a megvalósítás támogatása érdekében megjegyzéseket fűzhet a tervhez.

## Az Oktatási Hivatal támogató szerepe a tanfelügyelethez kapcsolódó önértékelés alkalmazásában

A köznevelési intézmények tanfelügyelethez kapcsolódó önértékelési tevékenységének elősegítését és támogatását az Oktatási Hivatal végzi. Az Oktatási Hivatal feladata egyrészt, hogy megteremtse az intézményi önértékelési tevékenység szakmai háttérét, azaz kidolgozza, meghatározza az önértékelési standardokat (az önértékelés területeit, szempontjait, elvárásait), valamint az önértékelést támogató informatikai rendszert, amelyben az intézmények rögzítik az önértékelés alapját képező saját elvárásait, az önértékelés eredményét és az arra épülő intézkedési terveket. Másrészt, az Oktatási Hivatal feladata az is, hogy szakmai támogató környezetet biztosítson az intézmények önértékelési tevékenységének megvalósításához.

A szakmai támogatás legfontosabb eleme az Oktatási Hivatal által kidolgozott és az emberi erőforrások minisztere által jóváhagyott jelen Önértékelési kézikönyv és a mellékletei, amely a tanfelügyelethez kapcsolódó intézményi önértékelés közös alapdokumentuma. Az Önértékelési kézikönyvben és mellékleteiben az Oktatási Hivatal meghatározta a – pedagógus, vezető, intézmény – önértékelésének területeit, szempontjait, általános elvárásait, valamint az önértékelés menetét, eljárásrendjét, módszereit és eszközeit.

Az Önértékelési kézikönyvben foglaltak jobb megértését és könnyebb gyakorlati alkalmazását nagymértékben segíti, hogy az önértékelés célját, az önértékelési rendszer felépítését, az önértékelés során intézménytípustól függetlenül alkalmazandó módszerek leírását jelen kézikönyv tartalmazza, míg az egyes intézménytípusokra érvényes eszközöket és leírásokat az intézménytípusok külön mellékleteibe helyeztük el.

Az Önértékelési kézikönyvet – a köznevelési intézmények vezetői és munkatársai mellett – haszonnal forgathatják az intézmények fenntartói, valamint a köznevelési szakértők, szaktanácsadók is.

Az Önértékelési kézikönyv elérhetősége:

[https://www.oktatas.hu/kozneveles/onertekeles/onertekelesi\\_kezikonyvek](https://www.oktatas.hu/kozneveles/onertekeles/onertekelesi_kezikonyvek).

A szakmai támogató környezet további elemei elsősorban a jelen Önértékelési kézikönyvben foglalt, az intézményi önértékelési folyamat sikeres megvalósításához szükséges tudás, ismeretek hatékony elsajátítását, valamint készségek/képességek hatékony kialakítását, továbbfejlesztését szolgálják, és segítik az önértékelés folyamatának/eredményeinek rögzítését.

Emellett az intézmények és a pedagógusok az önértékelés megvalósításához, az önértékelés eredményeinek felhasználásához, az intézkedési és az önfejlesztési tervek kidolgozásához és megvalósításához szaktanácsadói segítséget vehetnek igénybe.

Az Oktatási Hivatal a tanfelügyelethez kapcsolódó intézményi önértékelés sikeres megvalósítása érdekében törekszik az önértékelés szakmai támogató környezetének folyamatos fejlesztésére, bővítésére, illetve arra, hogy a tanfelügyelethez kapcsolódó önértékelési rendszert összekapcsolja a folyamatban lévő többi fejlesztési programmal.

## Az önértékeléshez kapcsolódó feladatok javasolt megosztása

|                                 | önértékelést<br>támogató<br>munkacsoport | önértékelő<br>pedagógus | további<br>kollégák | intézmény-<br>vezető | szülők,<br>tanulók,<br>egyéb<br>partnerek |
|---------------------------------|------------------------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------------------|
| tervezés                        | x                                        |                         |                     |                      |                                           |
| tájékoztatás, felkészítés       | x                                        | x                       | x                   |                      | x                                         |
| adatgyűjtés                     |                                          | x                       | x                   | x                    | x                                         |
| értékelés                       |                                          | x                       |                     |                      |                                           |
| folyamatba épített támogatás    | x                                        |                         |                     |                      |                                           |
| minőségbiztosítás               | x                                        |                         |                     |                      |                                           |
| adatszolgáltatás (fenntartónak) |                                          |                         |                     | x                    |                                           |

**1. táblázat. A pedagógus önértékeléséhez kapcsolódó feladatok megoszlása**

|                                 | önértékelést<br>támogató<br>munkacsoporttagok | önértékelő<br>vezető | további<br>kollégák | szülők,<br>tanulók,<br>egyéb<br>partnerek |
|---------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------|---------------------|-------------------------------------------|
| tervezés                        | x                                             |                      |                     |                                           |
| tájékoztatás, felkészítés       | x                                             | x                    | x                   | x                                         |
| adatgyűjtés                     |                                               | x                    | x                   | x                                         |
| értékelés                       |                                               | x                    |                     |                                           |
| folyamatba épített támogatás    | x                                             |                      |                     |                                           |
| minőségbiztosítás               | x                                             |                      |                     |                                           |
| adatszolgáltatás (fenntartónak) |                                               | x                    |                     |                                           |

**2. táblázat. A vezető önértékeléséhez kapcsolódó feladatok megoszlása**

|                                 | önértékelést<br>támogató<br>munkacsoporttagok | intézményvezető | további<br>kollégák | szülők,<br>tanulók,<br>egyéb<br>partnerek |
|---------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------|---------------------|-------------------------------------------|
| tervezés                        | x                                             |                 |                     |                                           |
| tájékoztatás, felkészítés       | x                                             | x               | x                   | x                                         |
| adatgyűjtés                     |                                               |                 | x                   | x                                         |
| értékelés                       |                                               | x               |                     |                                           |
| folyamatba épített támogatás    | x                                             |                 |                     |                                           |
| minőségbiztosítás               | x                                             |                 |                     |                                           |
| adatszolgáltatás (fenntartónak) |                                               | x               |                     |                                           |

**3. táblázat. Az intézmény önértékeléséhez kapcsolódó feladatok megoszlása**

## INTÉZMÉNYTÍPUSOK MELLÉKLETEI

# Óvoda

## 1. A pedagógus önértékelés területei és módszertana

### 1.1. A pedagógus önértékelésének területei

A területek az óvodapedagógusi felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 8/2013. (I. 30.) EMMI rendeletben meghatározott követelményterületek nagy részét lefedik. Az önértékelés során annak vizsgálata történik meg, hogyan valósulnak meg a gyakorlatban a képzés folyamatában kimeneti követelményként megfogalmazott kompetenciák.

Az önértékelés folyamán annak feltárása folyik, milyen módon és mértékben jelennek meg az óvodapedagógus munkájában az alábbi szakmai tartalmak:

- Az általános pedagógiai szempontoknak való megfelelés.
- Az Óvodai nevelés országos alapprogram nevelési céljainak való megfelelés.
- Az intézmény pedagógiai programjának való megfelelés.

Ennek megfelelően az értékelés a pedagógiai munka alábbi területeire terjed ki:

1. Pedagógiai módszertani felkészültség
2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexiók
3. A tanulás támogatása
4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség
5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység
6. Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése
7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás
8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért
9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja

Az önértékelés területei – az első pont kivételével – megegyeznek az óvodapedagógusok előmeneteli rendszerében használt óvodapedagógus-minősítési területekkel, így az önértékelés eredménye segíti az óvodapedagógusokat a minősítésre való felkészülésben.

## 1. Pedagógiai módszertani felkészültség

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 1. Pedagógiai módszertani felkészültség                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Milyen a módszertani felkészültsége? Milyen módszereket alkalmaz a nevelés / tanítás folyamatában és a gyermeki tevékenységben? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagógiai tevékenysége biztos szaktudományos és módszertani tudást tükröz.</li> <li>Ismeri az intézményében folyó pedagógiai munka tartalmi meghatározására és szervezésére vonatkozóan alkalmazott, a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott Óvodai nevelés országos alapprogramját és az intézménye pedagógiai programjának főbb tartalmait.</li> <li>Ismeri és tudatosan alkalmazza a gyermekcsoport sajátosságaihoz igazodó megismerési folyamatokat, nevelési/tanítási módszereket, eszközöket.</li> </ul> |
| Hogyan, mennyire illeszkednek az általa alkalmazott módszerek a gyermekközösséghez, illetve a képességfejlesztési területekhez? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ismeri és tudatosan felhasználja a gyermekek más forrásból szerzett tapasztalatait, ismereteit, tudását.</li> <li>Ismeri a nevelés/tanulás, képességfejlesztés szempontjából fontos információforrásokat, azok pedagógiai felhasználásának lehetőségeit, megbízhatóságát, etikus alkalmazását.</li> <li>Fogalomhasználata szakszerű, az adott pedagógiai helyzethez igazodó.</li> </ul>                                                                                                                                            |

## 2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése, és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexiók

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 2. Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók |                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                      |
| Milyen a pedagógiai tervezőmunkája: tervezési dokumentumok, tervezési módszerek, nyomon       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Egységes rendszerbe illesztve tervezi az adott pedagógiai céloknak megfelelő stratégiákat, folyamatot, munkaformát, módszereket, eszközöket.</li> </ul> |



|                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>követhetőség, megvalósíthatóság, realitás?</b>                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagógiai fejlesztési terveiben kiemelt szerepet kap a gyermekek tevékenységeinek fejlesztése.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Hogyan viszonyul a tervezés a gyermekek adottságaihoz, igényeihez?</b>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Terveiben szerepet kap a gyermekek motiválása, motivációjuk fejlesztése.</li> <li>Tervező tevékenysége során a nevelési/tanulási folyamatba illeszti a szabad játékhoz, cselekvéshez kötött ismeretszerzésen és egyéb tevékenységeken kívüli ismeret- és tapasztalatszerzési lehetőségeket.</li> <li>Megtervezi a gyermekek, a csoportok értékelésének módszereit, eszközeit.</li> </ul>       |
| <b>A tervezés során hogyan érvényesíti az Óvodai nevelés országos alapprogram nevelési céljait, hogyan határoz meg pedagógiai célokat, fejleszthető kompetenciákat?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tervei készítése során figyelembe veszi az Óvodai nevelés országos alapprogramjában és az óvoda pedagógiai programjában megfogalmazott tartalmi és intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt, tanított gyermekek és csoportok fejlesztési célját.</li> </ul>                                                                                                                     |
| <b>Hogyan épít tervező munkája során a gyermekek előzetes tudására és a gyermekcsoport jellemzőire?</b>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tervező tevékenységében épít a szociális tanulásban rejlő lehetőségekre.</li> <li>A gyermekek optimális fejlődését elősegítő, az egyéni fejlődési sajátosságokhoz igazodó, differenciált nevelési-tanulási-tanítási folyamatot tervez.</li> <li>A gyermekek fejlettségére is figyelemmel a kommunikáció, együttműködés szintjén bevonja őket a nevelés-tanulás-tanítás tervezésébe.</li> </ul> |

### 3. A tanulás támogatása

Az óvoda tekintetében a tanulás támogatásán a nevelés, ismeretátadás támogatását értjük.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 3. A tanulás támogatása                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Mennyire tudatosan és az adott helyzetnek mennyire megfelelően választja meg és alkalmazza a nevelési / tanulásszervezési eljárásokat?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Figyelembe veszi a gyermekek aktuális fizikai, érzelmi állapotát.</li> <li>A gyermekek hibázásait, tévesztéseit a nevelési/tanulási folyamat szerves részének tekinti, és a megértést segítő módon reagál rájuk.</li> </ul> |

|                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hogyan motiválja a gyermeket? Hogyan kelti fel a gyermekek érdeklődését, és hogyan köti le, tartja fenn a gyermekek figyelmét, érdeklődését? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Felkelti és fenntartja a gyermekek érdeklődését.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Hogyan fejleszti a gyermekek gondolkodási, probléma megoldási és együttműködési képességét?                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Feltárja és szakszerűen kezeli a nevelési / tanulási folyamat során tapasztalt megértési nehézségeket.</li> <li>Fejleszti a gyermekek tanulási képességeit, az önálló felfedezés gyakorlására lehetőséget teremt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Milyen ismeretszerzési, nevelési/ tanulási környezetet hoz létre a nevelési / tanulási folyamathoz?                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A nevelés / tanulás támogatása során épít a gyermekek egyéni céljaira és szükségleteire, a gyermekcsoport sajátosságaira.</li> <li>Nyugodt és biztonságos nevelési, tanulási környezetet teremt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Hogyan alkalmazza a nevelési /tanulási folyamatban az információ-kommunikációs technikákra épülő eszközöket?                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a gyermekeket a hagyományos és az infokommunikációs eszközök célszerű, kritikus, etikus használatára a nevelési /tanulási folyamatban.</li> <li>Az önálló tanuláshoz, tapasztalatszerzéshez – játékhöz és egyéb tevékenységekhez – szakszerű útmutatást, az életkornak és a gyermekek egyéni képességeinek megfelelő tanulási eszközöket biztosít.</li> <li>Támogatja a gyermekek önálló gondolkodását, ismeri, és a nevelési-tanítási-tanulási folyamat részévé teszi kezdeményezéseiket és ötleteiket.</li> </ul> |

**4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség**

A fenti terület alkalmazásakor az óvoda vonatkozásában a tanuló helyett gyermeket kell érteni.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási**

| <b>nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség</b>                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szemponatok</b>                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Hogyan méri fel a gyermekek értelmi, érzelmi, szociális és erkölcsi állapotát? Milyen hatékony gyermeki-megismerési technikákat alkalmaz?</b>                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>A nevelési/tanulási folyamatban a gyermekek értelmi, érzelmi, szociális és testi sajátosságaira egyaránt kiemelt figyelmet fordít.</li> <li>Megalapozza, segíti, ösztönzi a gyermekeket a későbbi tudatos értékválasztásra és saját értékrendjük kialakítására.</li> <li>Tudatosan alkalmazza a gyermekek sokoldalú megismerését szolgáló pedagógiai-pszichológiai módszereket.</li> </ul>                                                    |
| <b>Hogyan jelenik meg az egyéni fejlesztés, a személyiségfejlesztés a pedagógiai munkájában, a tervezésben (egyéni képességek, készségek, fejlődési ütem, szociokulturális háttér)?</b>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tudatosan teremt olyan pedagógiai helyzeteket, amelyek segítik a gyermekek, komplex személyiségfejlődését.</li> <li>Tiszteletben tartja a gyermekek személyiségét, tudatosan keresi a bennük rejlő értékeket, felelősen és elfogadóan viszonyul a gyermekekhez.</li> <li>Az adott életkori sajátosságok figyelembevételével megismerteti a gyermekekkel az egyetemes emberi és nemzeti értékeket és azok tiszteletére neveli őket.</li> </ul> |
| <b>Milyen módon differenciál, alkalmazza az adaptív oktatás gyakorlatát?</b>                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az együttnevelés keretei között is módot talál a gyermekek esetében az egyéni fejlődés lehetőségeinek megteremtésére.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Milyen terv alapján, hogyan foglalkozik a kiemelt figyelmet igénylő gyermekekkel, ezen belül a sajátos nevelési igényű, a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő, a kiemelten tehetséges gyermekkel, illetve a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű gyermekkel?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Felismeri a gyermekek személyiségfejlődési, – az esetlegesen jelentkező – tanulási nehézségeit, és képes számukra hatékony segítséget nyújtani, vagy szükség esetén más szakembertől segítséget kérni.</li> <li>Felismeri a gyermekekben a tehetség ígérését, és tudatosan segíti annak kibontakoztatását.</li> </ul>                                                                                                                         |

**5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység**

Az óvoda vonatkozásában a fenti területnél a tanulói csoportot gyermekcsoportnak, az osztályfőnöki tevékenységet az egy csoportban dolgozók tevékenységeként kell értelmezni.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység</b>                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Milyen módszereket, eszközöket alkalmaz a közösség belső struktúrájának feltárására?</b>                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az óvodapedagógus az általa nevelt, vezetett, fejlesztett gyermek- és gyermekcsoportok fejlesztését a közösségfejlesztés folyamatának ismeretére, és a csoportok tagjainak egyéni és csoportos szükségleteire, a játék és más élménygazdag tevékenység, program sajátosságaira alapozza.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Hogyan képes olyan nevelési, tanulási környezet kialakítására, amelyben a gyermekek értékesnek, elfogadottnak érezhetik magukat, amelyben megtanulják tisztelni, elfogadni a különböző kulturális közegből, a különböző társadalmi rétegekből jött társaikat, a különleges bánásmódot igénylő, és a hátrányos helyzetű gyermekeket is?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a gyermekek közötti véleménycserét, fejleszti kommunikációs képességüket, harmóniát, biztonságot, elfogadó légkört teremt.</li> <li>Pedagógiai feladatai során figyelembe veszi és értéként közvetíti a gyermekek, közösségek eltérő kulturális, társadalmi háttérből adódó sajátosságait.</li> <li>A gyermekeket egymás elfogadására, tiszteletére, kölcsönös támogatására, előítélet mentességre neveli</li> <li>Pedagógiai tevékenységében a nevelt gyermekek életkorából következő fejlődéslélektani jellemzőik ismerete tükröződik.</li> </ul> |
| <b>Hogyan jelenik meg a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában (helyzetek teremtése, eszközök, a gyermekek óvodai és óvodán kívüli szervezett tevékenységében)?</b>                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Megteremti az általa irányított nevelési/tanulási folyamat során az együttműködési képességek fejlődéséhez szükséges feltételeket.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Melyek azok a problémamegoldási és konfliktuskezelési stratégiák, amelyeket sikeresen alkalmaz?</b>                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Szakszerűen és eredményesen alkalmazza a konfliktusok megelőzésének és kezelésének módszereit.</li> <li>A gyermekek nevelése/tanítása során a közösség iránti szerepvállalást erősítő helyzetet teremt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## 6. Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése

A fenti terület alkalmazásakor az óvoda vonatkozásában a tanuló helyett gyermeket kell érteni.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 6. Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                     | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Milyen ellenőrzési és értékelési formákat alkalmaz?                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az óvodai pedagógiai program és a csoport éves nevelési tervének tartalmait, a gyermekek egyéni pedagógiai-pszichológiai szükségleteihez is igazodva eredményesen és adaptív módon alkalmazza.</li> <li>Változatos pedagógiai értékelési módszereket alkalmaz, a nevelési-tanulási-tanítási folyamatban célzottan alkalmazza, a fejlesztő és összegző értékelési formákat.</li> <li>Az adott nevelési helyzetnek megfelelő ellenőrzési, értékelési módszereket használ.</li> <li>Pedagógiai céljainak megfelelő ellenőrzési, értékelési eszközöket választ vagy készít.</li> <li>A gyermekeknek személyre szabott értékelést ad.</li> <li>Az intézményi pedagógiai programmal összhangban alkalmazott pedagógiai ellenőrzési és értékelési rendszert és módszereket, azok szempontjait az általa megkezdett nevelési /tanulási folyamat elején megismerteti a gyermekekkel, a szülőkkel.</li> </ul> |
| Mennyire támogató, fejlesztő szándékú az értékelése?                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>A gyermeki tevékenység rendszeres ellenőrzésének eredményeit szakszerűen elemzi, értékelésüket rendszeresen felhasználja fejlesztési céljainak feladatainak kijelölésében.</li> <li>Az értékelési módszerek alkalmazása során figyelembe veszi azok várható hatását a gyermekek személyiségének fejlődésére.</li> <li>A gyermekek számára adott visszajelzései rendszeresek, egyértelműek, tárgyilagosak.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Milyen visszajelzéseket ad a gyermekeknek? Visszajelzései támogatják-e a gyermekek önértékelésének fejlődését? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elősegíti a gyermekek önértékelési képességének kialakulását, fejlődését.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Szakmai és nyelvi szempontból igényes-e a nyelvhasználata (a gyermekek életkorának megfelelő szókészlet, artikuláció, beszédsebesség, stb.)?</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tevékenysége során az intézményi pedagógiai programhoz igazodóan és a pedagógiai céljainak megfelelően érthetően és hitelesen kommunikál.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Milyen módon működik együtt az óvodapedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő más felnőttekkel a pedagógiai folyamatban?</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>A gyermekek nevelése /tanítása érdekében kezdeményezően együttműködik az óvodapedagógus társaival, a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel és a szülőkkel.</li> <li>A gyermekekkel történő együttműködés elveit és formáit az alkalmazott pedagógiai program és az intézményi dokumentumok keretei között a gyermekek személyiségfejlődését figyelembe véve alakítja ki és valósítja meg.</li> </ul> |
| <b>Reális önismerettel rendelkezik-e? Jellemző-e rá a reflektív szemlélet? Hogyan fogadja a visszajelzéseket? Képes-e önreflexióra? Képes-e önfejlesztésre?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Igényli a pedagógiai munkájával kapcsolatos rendszeres visszajelzéseket, nyitott azok befogadására.</li> <li>Szakmai megbeszéléseken kifejti, képviseli az álláspontját, képes másokat meggyőzni, és ő maga is meggyőzhető.</li> </ul>                                                                                                                                                                 |

## 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért                                    |                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                | Elvárások                                                                                                                                                                                     |
| <b>Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tisztában van személyiségének sajátosságaival, és alkalmazkodik a szerepvállalásokhoz.</li> <li>Pedagógiai munkáját reflektivitás jellemzi.</li> </ul> |

|                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mennyire tájékozott pedagógiai kérdésekben, hogyan követi a szakmában történeteket?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógiai feladatok megoldásában együttműködik pedagógustársaival, munkaközösségeivel, a nevelő/ tanító munkát segítő munkatársaival, a gyermek fejlődését támogató más szakemberekkel.</li> <li>Fontos számára tudásának folyamatos megújítása, a megszerzett tudását a pedagógiai gyakorlatában eredményesen alkalmazza.</li> </ul> |
| <b>Hogyan nyilvánul meg kezdeményezőképessége, felelősségvállalása a munkájában?</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Részt vesz szakmai kooperációkban, problémafelvetéseivel, javaslataival kezdeményező szerepet vállal.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         |

### 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője, és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                                                               | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Milyen szemléletformáló módszereket alkalmaz annak érdekében, hogy a gyermekekben kialakuljon a fenntartható fejlődésre irányuló felelősségteljes magatartás?</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Segíti a gyermekeket, hogy megértsék a nem fenntartható és fenntartható fejlődés különbségeit.</li> <li>Kihasználja saját szakterületén, illetve intézményében a fenntarthatóságra nevelés pedagógiai lehetőségeit.</li> <li>Lehetővé teszi a gyermekek számára, hogy saját cselekedeteikkel, viselkedésükkel hozzájáruljanak a fenntarthatósághoz, tudatosítva bennük, hogy a jövő rajtuk is múlik.</li> <li>Segíti a gyermekeket, hogy a múlt és a jelen tükrében kreatívan gondolkodjanak a lehetséges jövőről.</li> </ul> |

## 1.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

Az előző, pedagógusra vonatkozó ellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott pedagógusra vonatkozó értékelőlapja(i), önfejlesztési terve(i)



- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejlesztendő területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?

**Az Óvodai nevelés országos alapprogramjára, az óvoda pedagógiai programjára épülő egész éves nevelési tanulási ütemterv, a csoportprofil, a tematikus terv és az éves tervezés egyéb dokumentumai**

- Hogyan jelenik meg a tervekben a gyermeki kompetenciák fejlesztése?
- Mennyiben biztosítja az éves nevelési-tanulási ütemtervben meghatározott célok megvalósulását?
- Hogyan kapcsolódik az óvodai csoport és az óvodán kívüli tevékenységek, egyéb foglalkozások tervezése az éves nevelési és tevékenységi tervben meghatározott követelményekhez?
- Hogy kapcsolódik az óvodai csoport és az óvodán kívüli tevékenységek, az éves nevelési és tevékenységi tervben meghatározott személyiség- és közösségfejlesztési feladatokhoz?
- Hogyan jelennek meg a pedagógus által készített éves tervezésben a kiemelt figyelmet igénylő gyermekekkel kapcsolatos feladatok?
- Hogyan jelennek meg a pedagógus éves tervezésében a nevelési, ismeretátadási tanulási területek kapcsolódása, egymásra épülése?
- Hogyan épít az óvodapedagógus a tervező munka során a gyermekek előzetes ismereteire?
- Hogy jelenik meg az ismeretek, fogalmak, egymásra épülése az éves tervezés dokumentumaiban?
- Hogyan jelenik meg a pedagógus által készített egyéni fejlesztési tervben a fejlesztés?
- Hogyan jelennek meg a tervezésben az eltérő gyermeki igények figyelembevétele, a fejlődési ütemnek megfelelő folyamatok?
- Mennyiben felelnek meg a tervek célkitűzéseinek a tervezett értékelési eszközök?
- Tartalmazza-e a nevelési tevékenységi terv a céloknak megfelelő ismeretátadási, tanulási eszközöket (szemléltető eszközök, kéziszerk, hangszerek, rajzeszközök, stb.)?
- Milyen elemeket tartalmaz az adott csoport pedagógiai programokhoz illeszkedő éves tervezése? Azok hogyan kapcsolódnak az intézmény nevelési céljaihoz?
- Hogyan jelenik meg az óvodapedagógus foglalkozási és egyéb foglalkozáson kívüli tervezési dokumentumaiban a környezeti nevelés és a fenntartható fejlődés célrendszere?

**Tevékenység- / foglalkozásterv és egyéb foglalkozások tervezése**

- Milyen módszert használ az óvodapedagógus a tevékenység/projekt/foglalkozás tervezéséhez?
- Hogyan jelennek meg a tervezésben a belső és külső kapcsolódások?
- A feladatok, célkitűzések teljesülését hogyan segítik a tervezett módszerek, szervezési eljárások és a tevékenység/projekt (foglalkozás) felépítése?

- A tervek célkitűzései mennyiben támogatják a megszerzett tudás alkalmazását?
- A tevékenység/projekt, foglalkozások tervezésénél hogyan érvényesül a cél–ismeretátadás–eszköz koherenciája?
- Milyen módon jelennek meg az egyéni gyermeki igények a tevékenység/projekt, foglalkozások tervezésében?
- Mennyire támogatja a terv a gyermeki együttműködést, szociális tanulást?
- Milyen módon jelennek meg a tervben a közösségfejlesztés, személyiségfejlesztés feladatai?
- Mennyiben felelnek meg a tervek célkitűzéseinek a tervezett értékelési eszközök?
- Az óvodai csoport és az óvodán kívüli tervezés tartalma mennyire áll összhangban az adott gyermekcsoport életkori sajátosságaival?
- Az óvodai csoport és az óvodán kívüli foglalkozástervek hogyan kapcsolódnak az intézmény éves munkatervéhez, célkitűzéseire (intézményi és nevelési célokhoz, nevelési területhez, tudásterületekhez, intézményi innovációhoz)?
- Tevékenység/projekt (foglalkozás) terveibe épít-e alternatív módszertani és/vagy tartalmi megoldásokat?

### Napló

- Hogyan követi a csoportnapló a nevelési, tanulási /tevékenység/ terv (projektterv), tematikus terv, nevelés, tevékenység/projekt (foglalkozás) éves tervezését?
- Hogyan követi a gyermekekről készült feljegyzés, fejlődési naplóba beírtak a pedagógiai program értékelési elveit?
- Mennyire fegyelmezett a napló adminisztrációja (naprakész naplóvezetés, bejegyzések, feljegyzések)?
- A gyermekekről készült feljegyzések tartalma összhangban van-e az éves tervezés dokumentumaival és a nevelési, tevékenységi terv elvárásaival, követelményeivel?
- Megjelennek-e a naplóban az egyéni bánásmódot igénylő gyermekekre vonatkozó szakértői javaslatok?
- A gyermekekről készült feljegyzésekben a szakszerű fogalomhasználat nyomon követhető-e?

### Gyermeki produktumok

- Hogy követhető a gyermekek munkájából, produktumából a szabad játék közbeni alkotás, a rendszeresség?
- A gyermeki produktumokban megjelennek-e más tevékenységhez kapcsolódó elemek is (pl.: környezettudatosságra nevelés, egészséges életmódra nevelés)?
- A gyermeki produktumokban (rajzokban, barkácsolásban) megjelennek-e az alkalmazható tudás fejlesztésére vonatkozó törekvések?
- Nyomon követhető-e az egyéni gyermeki igényeknek megfelelő pedagógiai munka a személyre szóló differenciálás a gyermeki produktumokban?

### **1.3. A szabad játék, tevékenység/projekt (foglalkozás) látogatás megfigyelési szempontjai**

- Milyen volt az óvodapedagógus stílusa?
- Mennyire volt érthető az óvodapedagógus kommunikációja?
- Milyen volt a pozitív és a negatív visszajelzések aránya?
- Milyen az óvodapedagógus kérdező kultúrája?
- Milyen volt az óvodapedagógus időgazdálkodása?
- Az óvodapedagógus mennyire vette figyelembe az egyéni képességek közötti különbségeket?
- A vezető, irányító, segítő szerep mennyire volt indokolt a szabad játék/nevelés tevékenység/projekt (foglalkozás) folyamatában?
- Mennyire szakszerű az óvodapedagógus fogalomhasználata, mennyire támogatja a gyermekekben az új fogalmak kialakítását és a korábbiak elmélyítését?
- Kihasználta-e az óvodapedagógus a nevelés, játék, ismeretátadás kapcsolati lehetőségét?
- Hogyan jelent meg a fenntartható fejlődés témája a foglalkozáson? Milyen módszereket alkalmazott erre az óvodapedagógus?
- Hogyan határozta meg az óvodapedagógus a nevelés/tevékenység/projekt (foglalkozás) célját és hogy sikerült azt a gyermekek számára vonzóvá tenni, tudatosítani?
- Mennyiben támogatták a feladatok és az alkalmazott módszerek a cél elérését?
- A választott módszerek, nevelés/tanulásszervezési eljárások mennyire illeszkedtek a nevelés/tevékenység/projekt (foglalkozás) tartalmához, a feladatokhoz?
- Mennyiben feleltek meg a használt módszerek, nevelési/tanulásszervezési eljárások az intézmény által preferált módszertannak?
- Milyen motivációs eszközöket alkalmazott az óvodapedagógus a szabad játék/nevelés tevékenység/projekt (foglalkozás) során?
- Milyen mértékben sikerült a gyermekeket bevonni a szabad játék/nevelés/tevékenység/projekt (foglalkozás) menetébe, aktivitásukat fokozni?
- Hogyan jelent meg a személyiségfejlesztés a szabad játékban/nevelésben/tevékenységben/projektben (foglalkozáson)? Milyen eszközök segítették ezt?
- Hogyan jelent meg a közösségfejlesztés a szabad játékban/nevelésben/tevékenységben/projektben (foglalkozáson)? Milyen eszközök segítették?
- Milyen mértékben sikerült a gyermekeket bevonni a foglalkozás menetébe, aktivitásukat fokozni?
- Hogyan jelent meg a kiemelt figyelmet igénylő gyermekekkel való foglalkozás a szabad játékban /nevelésben/tevékenységben/projektben (foglalkozáson)?
- Mennyire tükröződött a szokás szabályrend a szabad játékban/nevelésben/tevékenységben/projektben (foglalkozáson) a gyermekek magatartásában?
- Milyen módon valósult meg a gyermekek együttműködése a szabad játékban /nevelésben/tevékenységben/projektben (foglalkozáson), az egymástól való tanulása?
- Hogyan jelent meg a gyermekek önértékelése?
- Hogyan történt a gyermekek, gyermeki produktumok értékelése?
- Elérte-e a nevelés/tevékenység/projekt (foglalkozás) a célját, koherens volt-e a nevelés/tevékenység/projekt (foglalkozás) tervvel?

- Mennyire feleltek meg az óvodapedagógus reakciói az egyes pedagógiai szituációknak?
- Reálisan értékelte-e az óvodapedagógus az egyes pedagógiai szituációkban mutatott reakcióit a megbeszélésen?
- Mennyire volt reflektív az óvodapedagógus?
  - Visszatekintés a tervezésre, megvalósulásra;
  - a lényeges mozzanatok tudatosítása;
  - alternatív cselekvésmódok kialakítása.

#### **1.4. Kérdőíves felmérés**

- Óvodapedagógus önértékelő kérdőív (1. számú melléklet)
- Óvodapedagógus önértékelésében alkalmazott szülői kérdőív (2. számú melléklet)
- Óvodapedagógusok önértékelésében alkalmazott munkatársi kérdőív (3. számú melléklet)

#### **1.5. Interjúk kérdéssorai**

##### **Az óvodapedagógus-interjú javasolt kérdései az óvodapedagógus munkájának önértékeléséhez**

- Hogyan követi a szakmában megjelenő újdonságokat, a végbemenő változásokat?
- Milyen módszerekkel, milyen szempontok figyelembevételével végzi a hosszú és rövid távú tervezést? Hogyan, milyen esetekben korrigálja a terveket?
- Hogyan méri fel a gyermekek értelmi, érzelmi és szociális állapotát, a közösség belső struktúráját?
- Pedagógiai munkája során a pedagógiai feladatok megoldásában kikkel szokott együttműködni?
- Milyen a kapcsolata a szakmai munkaközösségével, milyen közösségi feladatokat vállal, végez?
- Milyen ellenőrzési, értékelési, formákat alkalmaz? Hogyan használja fel a korábbi eredményeket, tapasztalatokat az értékelés tervezésekor?
- A szabad játékban, nevelésben/tevékenység/projekt (foglalkozáson) látottakon kívül milyen módszereket, tanulásszervezési eljárásokat és milyen céllal alkalmaz szívesen?
- Milyen játékpedagógiai elvet vall és alkalmaz a csoportjában?
- Milyen módszerrel segíti a fogalmak kialakítását?
- Milyen módszerekkel segíti a tanultak alkalmazását?
- Hogyan fejleszti a gyermekek jövőről való gondolkodását?
- Hogyan teremt olyan helyzeteket a foglalkozáson, amelyekben az adott témához kapcsolódva fejleszti a gyermekek kritikus, felelősségteljes gondolkodását a fenntartható fejlődéssel összefüggésben?
- Hogy alakítja a nevelési, tanulási teret, a nevelési, tanulási környezetet a nevelési, tanulási folyamatnak megfelelően?

- A motivációnak mely eszközeit használja leggyakrabban? Milyen alapon választja meg a motivációs eszközöket?
- Milyen módon segítik munkáját az IKT-eszközök?
- Milyen módszerekkel támogatja a gyermekek ismeretszerzését?
- Mit jelent Ön számára az inkluzív nevelés?
- Hogyan differenciál? Alkalmazza-e az adaptív nevelés, tanítás, gyakorlatát?
- Hogyan vesz részt a tehetséggondozásban, felzárkóztatásban?
- Hogyan jelenik meg a személyiség- és a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában?
- Hogyan képes befogadó, esztétikus környezetet kialakítani?
- Hogy alakítja a szabad játék, ismeretközvetítési tanulási teret, tanulási környezetet a nevelés/tanulási folyamatnak megfelelően?
- Hogyan segíti a gyermeki tevékenykedtetést, a cselekvésbe ágyazott tanulási folyamatot?
- Milyen esetekben, milyen módszerrel készíti egyéni fejlesztési tervet?
- Hogy használja ki a közösség tagjainak különbözőségében rejlő értékeket a munkája során?
- A nevelés tanítási-tanulási folyamatban hol, mikor, hogyan szokta a gyermekeket önértékelésre ösztönözni?
- Hogyan győződik meg róla, hogy a gyermekek értékelése reális?
- Milyen módon működik együtt az óvodapedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő munkatársakkal? Hogy működik együtt más intézmények óvodapedagógusaival?
- Milyen kommunikációs eszközöket használ szívesen a munkája során? Hogy tartja a kapcsolatot a gyermekek szüleivel?
- Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?
- Milyen kiemelkedő vagy fejleszthető területet emelne ki a munkájával kapcsolatban?
- Van-e olyan területe pedagógiai munkájának, amiben változni, fejlődni szeretne?

#### **A vezetői interjú javasolt kérdései a pedagógus munkájának önértékeléséhez**

- Milyennek tartja az óvodapedagógus módszertani, pedagógiai felkészültségét?
- Mennyire felel meg az óvodapedagógus tervezőmunkája az intézmény elvárásainak és az adott gyermekcsoportoknak?
- Milyen módszerekkel és milyen hatékonysággal segíti az óvodapedagógus a gyermekek játékát, önálló ismeretszerzését, tanulását?
- Milyen intézményi és/vagy intézményen kívüli eseményeken, projektekben vett/vesz részt az óvodapedagógus a gyermekekkel a környezeti neveléshez, fenntartható fejlődés témaköréhez kapcsolódóan?
- Hogy vesz részt az óvodapedagógus a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek nevelésében, fejlesztésében, tanításában?
- Mennyire tud megfelelni az óvodapedagógus a gyermekek és a szülők egyéni elvárásainak?
- Hogy jelenik meg a közösségfejlesztés az óvodapedagógus munkájában?
- Mennyire felel meg az óvodapedagógus értékelő munkája az intézmény elvárásainak és a gyermekcsoportoknak?

- Véleménye szerint az óvodapedagógus az elmélyült tevékenységekhez nyugodt légkört és környezetet teremt? (Csoportszoba elrendezése, stb.)
- Véleménye szerint a párhuzamosan végezhető differenciált tevékenységekhez az óvodapedagógus biztosítja a megfelelő eszközöket és a szabad választás lehetőségét a gyermekek számára?
- Milyen az óvodapedagógus kapcsolata a gyermekkel, szülőkkel?
- Milyennek tartja az óvodapedagógus kapcsolatát a kollégákkal?
- Milyen az óvodapedagógus intézményen belüli és kívüli szakmai aktivitása?
- Milyen innovációs vagy pályázati feladatokban vesz, vagy vett részt az óvodapedagógus?
- Miben nyilvánul meg az óvodapedagógus kezdeményezőkészsége, felelősségvállalása?
- Reális önismerettel rendelkezik-e az óvodapedagógus? Hogy fogadja a visszajelzéseket?
- Mennyire jellemző az óvodapedagógusra az önfejlesztés igénye?
- Mennyire elégedett az óvodapedagógus munkájának eredményességével?
- Mi(ke)t értékel leginkább az óvodapedagógus szakmai munkájában?
- Mi az, amiben szeretné, hogy változzon, fejlődjön?
- Van-e tudomása arról, hogy az óvodapedagógus online közösségeket, kapcsolatot létesít és tart fenn a szülők körében?
- Hogyan értékeli az óvodapedagógus konfliktusmegelőző és kezelő módszereit, képességét?

## 2. Vezető önértékelésének területei és módszertana

### 2.1. A vezető önértékelésének területei

A vezetői értékelés területeit a Tempus Közalapítvány által koordinált, az Európai Bizottság által támogatott International Co-operation for School Leadership (Nemzetközi együttműködés az iskolavezetésért) című projekt keretében kidolgozott iskolavezetői kompetenciák keretrendszer, a Central5 alapján definiálták és értelmezték,<sup>7</sup> amit az EMMI rendelet tartalmilag átvett az alábbi megfogalmazások szerint:

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása
2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása
3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása
5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

<sup>7</sup> Révai, N., Kirkham, G. A. (szerk., 2013): The Art and Science of Leading a School – Central5: Central European view on competencies for school leaders. [Az iskolavezetés tudománya és művészete – Centrál5: Az iskolavezetők kompetenciái közép-európai megközelítésben] Tempus Közalapítvány, Budapest.

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

Az intézmény alapvető célja a tanulás támogatása. A vezető szerepe, hogy támogató tanulási környezetet hozzon létre, és biztosítsa azt, hogy az intézmény forrásait erre a célra használják fel. Mint irányító szakember, elsődleges feladatai közé tartozik az intézmény minden tagjának hatékony irányítása és menedzselése, valamint a gyermekközösség kialakítása, fenntartása és fejlesztése – fókuszban a nevelési eredményekkel.

A vezetőnek mindezek alapján a következőkben megjelölt tevékenységeket kell ellátnia. Irányítania kell az értékközpontú nevelés, tanulás és tanítás folyamatát. Miután létrehozott egy magas elvárásokat támasztó, biztonságos és hatékony nevelői tanulási környezetet, valamint tanulási folyamatokat, a tanulás kultúráját és a teljesítés lehetőségét is meg kell teremtenie mindenki számára. A tanulás és tanítás legjobb minőségét együtt kell megalapozni, fenntartani és fejleszteni egy olyan szisztematikus és szigorú rendszerrel, amelynek feladata a tanulási és tanítási folyamatok nyomon követése, áttekintése, értékelése. A vezetőnek biztosítania kell mindezek létrejöttét, valamint azt, hogy megbízható értékelési rendszereket hozzanak létre vagy vegyenek át, és használjanak megfelelően.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Milyen módon biztosítja, hogy a nevelés/tanulás a gyermeki fejlődést eredményezze?</b>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.</li> <li>Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a nevelési/tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.</li> <li>A gyermekek egyéni készségeinek és képességeinek kibontakoztatására összpontosító nevelő munkát vár el.</li> </ul> |
| <b>Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a nevelési/tanulási folyamatba?</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>A kollégákkal megosztja a nevelési/tanulási eredményességről szóló információkat.</li> </ul>               |



| <b>1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása</b>                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szemponatok</b>                                                                                                                                                                              | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Beszámolót kér a gyermek megfigyelésén, és a helyben szokásos méréseken alapuló egyéni fejlődés változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a gyermek fejlesztése érdekében.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?</b>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányításával az intézményben kialakítják a gyermekek értékelésének közös alapelveit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.</li> <li>Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Hogyan gondoskodik arról, hogy az éves nevelési, tanulási ütemterv, a tevékenységi terv, az alkalmazott módszerek a gyermeki igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a fejlődéshez?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A jogszabályi lehetőségeken belül a pedagógiai programot, az Óvodai nevelés országos alapprogramjára (ONAP) alapozva, az intézmény sajátosságaihoz igazítja.</li> <li>Irányítja az éves nevelési, az éves tanulási/tevékenységi/projekt/tematikus terv, és az éves tervezés egyéb dokumentumainak kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a pedagógiai program teljesítését valamennyi gyermek számára.</li> <li>Gondoskodik arról, hogy a nevelési, a tevékenységi tervben, az óvodapedagógusok éves tervezésében megjelenjen a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése.</li> </ul> |
| <b>Hogyan működik a differenciálás és az adaptív nevelés az intézményben és saját nevelési/tanítási gyakorlatában?</b>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányítja a differenciáló, az egyéni nevelési/tanulási utak kialakítását célzó nevelés/tanulástámogató eljárásokat, a hatékony gyermeki egyéni fejlesztést.</li> <li>Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek (tehetséggondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak.</li> <li>Nyilvántartja a kötelező óvodai nevelésből távolmaradás kockázatának kitett gyermekeket, és aktív irányítói magatartást tanúsít a távolmaradás megelőzése érdekében.</li> </ul>                                                                                                                                                       |

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

Ahhoz, hogy az intézmény vezetője hozzájáruljon az intézmény céljainak eléréséhez, a következő kulcsfontosságú felelősségi köröket és szerepeket kell betöltenie: biztosítani kell, hogy az intézmény üzemeltetése hatékonyan és eredményesen, vezetői hatáskörének megfelelően történjen, továbbá gondoskodnia kell az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről. A vezetőnek hatékonyan kell beosztania mások és önmaga munkaidejét, és felügyelnie kell, hogy mások hatékonyan végzik-e napi intézményi munkájukat.

Az intézményműködés menedzselésének képessége (beleértve az épületeket és az azokat körülvevő földterületeket) a vezető egyik kulcsfontosságú kompetenciája annak érdekében, hogy az intézmény hatékonyan működhessen. A vezetőnek – hatás- és jogkörének megfelelően – biztosítani kell az intézmény céljainak elérése érdekében az intézmény pénzügyeinek hatékony menedzselését és hatékony munkaerő-gazdálkodást kell folytatnia. Hatékonyan kell menedzselnie a megbeszéléseket és az információáramlást. A vezetőnek tudnia kell időbeosztása alapján feladatait priorizálni és az intézmény fontos stratégiai ügyeire koncentrálni. Tudnia kell létrehozni és fenntartani hatékony, gazdaságos és hatásos adminisztrációs rendszereket.

Elengedhetetlen, hogy a vezető hatékonyan tudjon együttműködni a külső partnerekkel, és képes legyen együtt dolgozni helyi, regionális rendszerekkel, a hatóságokkal és az oktatásért felelős minisztériummal.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.</li> <li>Az óvodapedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabályváltozásokról folyamatosan tájékoztatja.</li> </ul>             |
| Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.</li> <li>A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.</li> </ul> |
| Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése, stb.).</li> <li>Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök</li> </ul>                   |

|                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                  | <p>biztonságos működtetésének megszervezése (pl.: sportlétesítmények eszközei, sószoba, főzőkonyha).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése gondoskodik arról, hogy az intézmény működésében érvényesüljön a fenntartható fejlődés értékrendje.</li> </ul>                                                                                                                     |
| <b>Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.</li> <li>A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.</li> </ul>                                                                                                                                          |
| <b>Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?</b>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.</li> <li>Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Személyesen irányítja partnereinek azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például SZMK, óvodaszék) történő kapcsolattartásban.</li> <li>Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.</li> </ul> |

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

A vezető feladata, hogy az intézményben közös értékeket fogadtasson el, amelyeket mindenki értelmezni tud, és tevékenységének részévé válhat. A jövőkép kialakítása, a megvalósítására irányuló stratégiaalkotás és a szervezet küldetésének tisztázása a vezető szerepének és munkájának kulcselemei.

Képesnek kell lennie arra, hogy irányítsa annak a közös munkának a folyamatát, melynek során megszületnek a mindenki által elfogadott értékek és jövőkép. Ezt hatékonyan kell kommunikálnia, és támogatnia kell az értékek tevékenységekbe épülését a jövőkép elérését.

A megvalósítás szakaszában következetesen képviselnie kell azokat az irányokat, amelyeket szervezeti szinten meghatároztak a jövőkép elérésével kapcsolatban. A vezető eredményességének kulcsa az is, hogy a jövőképhez vezető úton mind magának, mind pedig munkatársainak képes legyen szűkebb és tágabb célokat kijelölni. Ehhez a vezetőnek tisztában kell lennie a változás folyamatával, és azzal, hogy miképp tudja kezelni a változás útjában álló ellenállást.

A vezetőnek tudnia kell reagálni a belső és a külső értékelés (önértékelés és intézményértékelés) eredményeire.

Alapvető elvárás a vezetőktől, hogy folyamatosan tájékozódjanak és tájékoztassanak az új oktatási trendekről, szakpolitikai változásokról, amelyek érintik a hétköznapi gyakorlatot is.

A vezetőknek képesnek kell lenniük arra, hogy azonosítsák azokat a területeket, amelyek fejleszthetők az intézményben. Biztosítaniuk kell a közösen kitűzött irányok felé való haladást, miközben egy átlátható tanulási kultúrát alakítanak ki, és tartanak fenn.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                 | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Hogyan vesz részt az intézmény jövőképe kialakításában?</b>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.</li> <li>Szervezi és irányítja az intézmény jövőképe, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és nevelési/tanulási-tanítási folyamatokba épülését.</li> <li>Az intézményi jövőkép és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak</li> </ul> |
| <b>Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.</li> <li>A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.</li> <li>Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.</li> </ul>                                                                |
| <b>Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.</li> <li>Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.</li> <li>A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat-meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.</li> </ul>                                                                                                                                                                                            |
| <b>Hogyan teremti a környezete felé és a</b>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                          |                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>változásokra nyitott szervezetet?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A vezetés engedi, és szívesen befogadja, a nevelés/tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.</li> </ul> |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

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

A vezetőnek tudnia kell, hogyan inspirálja kollégáit magas teljesítmény elérésére (hogy a lehető legtöbbet fejlődjenek a kapott visszajelzések és az önreflexió segítségével), illetve milyen módon hasznosítsa az intézményi önértékelés eredményeit.

Ahhoz, hogy az intézmény által kitűzött célokat elérje, tudnia kell, hogyan építsen csapatot, és tudásukat a célok elérése érdekében hogyan mozgósítsa. Mások menedzselése során magas szintű etikai és morális szempontokat kell figyelembe vennie.

Kollégáival hatékonyan kell kommunikálnia, időben kell visszajelzést adnia, és képesnek kell lennie arra, hogy kezdeményezze és támogassa a párbeszédet és a jó gyakorlatok átadását. Tudnia kell, hogyan kezeljen konfliktushelyzeteket, illetve, hogy ezek előfordulását hogyan csökkentse. Képesnek kell lennie feladatok delegálására, illetve tudnia kell, hogyan alkalmazza a megosztott vezetés koncepcióját.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.</li> <li>A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.</li> </ul>                                                                                                                                   |
| <b>Hogyan vesz részt személyesen a humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.</li> <li>Részt vállal az óvodapedagógusok tevékenységének látogatásában, megbeszélésében.</li> <li>Az óvodapedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.</li> </ul> |
| <b>Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére illetőleg önfejlesztésére.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alkalmat ad az óvodapedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?</b>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoporthoz pl., intézményi önértékelésre), vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.</li> <li>Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket.</li> </ul>                                                                                                                                                                         |
| <b>Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.</li> <li>Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?</b>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.</li> <li>A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.</li> <li>Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.</li> </ul>                                                                                           |
| <b>Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra és választ ad kérdéseikre.</li> <li>Olyan nevelési/tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a nevelési/tanulási folyamatot támogató rend jellemzi. (Pl. mindenki által ismert és betartott szokások, szabályok)</li> <li>Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.</li> </ul> |

## 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

A vezetőnek meg kell őriznie, fenn kell tartania a professzionális munkavégzés iránti motivációját. Tudatában kell lennie a szerepével járó etikai és erkölcsi aspektusoknak. A sikeres vezetők igénylik és kérik mások visszajelzéseit, amely a vezetőket saját fejlődésükben.

Önismeret és önértékelés, a saját erősségeinek, a személyes és szakmai fejleszthető területeinek ismerete, valamint a kritikus önreflexió képessége teszik lehetővé a vezetők számára a feladatok kiadásának és a vezetés megosztásának megfelelő kezelését.

A vezetőnek be kell építenie a saját gyakorlatába mind a már létező, megalapozott pedagógiai és vezetési modelleket, elméleteket, mind pedig az új oktatási trendeket és innovációkat, azok folyamatos alkalmazásával. Támogatnia és segítenie kell a kutatásokat és a tényalapú megközelítést a tanulásban és tanításban (ideális esetben részt is vesz ilyen tevékenységben).

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>5. A vezetői kompetenciák fejlesztése</b>                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                             | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, milyen az önreflexiója?</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.</li> <li>• Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.</li> <li>• Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.</li> </ul>                                                                                                                   |
| <b>Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?</b>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az óvodapedagógusi szakma és az intézményvezetés területein keresi és rendelkezik új szakmai információkkal és elsajátítja azokat.</li> <li>• Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.</li> <li>• Hiteles és etikus magatartást tanúsít (kommunikációja és magatartása a pedagógus etika normáinak megfelelnek.)</li> </ul> |
| <b>Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.</li> <li>• Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.</li> </ul>                                                                                                    |

## 2.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző vezetői ellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott vezetőre vonatkozó értékelőlapja(i), önfejlesztési terve(i)**



- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejleszthető területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?

### **Vezetői pályázat/vezetési program**

- Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
- Milyen célokat fogalmaz meg az intézményvezető? Ezek milyen kapcsolatban vannak a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
- A stratégiai vezetői célokat hogyan bontotta le operatív célokra?
- A vezetői programalkotásban hogyan kapcsolódik a hagyományörzéshez az innovatív gondolkodás, tervezés?
- Hogyan tervezi az óvodapedagógusokkal való együttműködést?
- Hogyan, milyen témákban jelöli meg erősségeit az intézményvezető?
- Hogyan látja a programban vezetői fejlődésének lehetőségeit?
- Hogyan jelenik meg a vezetési programban a nevelés tanulás eredményességének biztosítása?
- Hogyan jelenik meg a vezetési programban a gyermekek óvodai csoportban és az óvodán kívüli foglalkoztatása?
- Milyen szerepet kap a vezetési programban a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás?
- Hogyan jelenik meg a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek nevelése, tanítása a vezetési programban?

### **Pedagógiai program**

- Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a pedagógiai program céljaival?
- Összhangban állnak a vezetési programban megfogalmazott célok és a pedagógiai program céljai?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a gyermeki neveltségi, fejlettségi eredmények javulását?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai feladatai hogyan támogatják a fejlesztő szemlélet érvényesülését?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják az egyéni bánásmód érvényesülését?

### **Egymást követő 2 nevelési év munkaterve és az éves beszámolók**

- Hogyan valósul meg a megfigyelési, mérési, értékelési eredmények beépítése a nevelési-tanulási-tanítási folyamatba?
- Hogyan irányítja a pedagógiai tervező munkát, az éves nevelési és tevékenységi tervek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé

tegyék a követelmények (fejlesztés, fejlődés) teljesítését valamennyi gyermek számára?

- Mi történik azokkal a területekkel, amelyek stratégiai vagy operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?
- Milyen megvalósult tevékenységek igazolják a vezetési programban leírt célok teljesülését?
- Milyen dominanciával jelenik meg a dokumentumokban az intézményben működő szakmai csoportok munkája?
- Mire irányul a dokumentumokban az intézményi erőforrások vezetői elemzése?
- Milyen, a célok elérését támogató együttműködési formák jelennek meg az operatív tervezésben?
- Az éves munkatervet hogyan közvetítik az érintettek számára az aktuális feladatokat?
- Az éves beszámolókat visszacsatolást adnak-e az érintetteknek az elvégzett feladatokról?

## **SZMSZ**

- A vezető az SZMSZ-ben leírtaknak megfelelően osztja-e meg a vezetési feladatokat?
- Megvalósul-e az SZMSZ-ben előírt eljárásrend szerint a pedagógiai munka belső ellenőrzése?
- Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert rögzít az SZMSZ?
- Milyen a döntéshozatali rendszer szabályozása?
- A szabályozás hogyan támogatja az intézményen belüli együttműködéseket?

## **2.3. Kérdőíves felmérés**

- Vezetői önértékelő kérdőív (4. számú melléklet)
- Nevelőtestületi kérdőív a vezető önértékelésének keretében<sup>8</sup> (5. számú melléklet: A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- Szülői kérdőív a vezető önértékelésének keretében<sup>9</sup> (6. számú melléklet: A szülők elégedettségét mérő kérdőív)

## **2.4. Interjúk kérdéssorai**

### **A vezető munkájáról a munkáltatójával készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan kommunikálja a vezető az intézmény jövőképét, céljait?
- Hogyan biztosítja a vezető a nevelés-tanulás-tanítás eredményességét, az általános iskolába való továbbtanulást célzó sikeres felkészítést?
- Mennyire sikerül a nevelőtestülettel a változások megértetése, kezelése?

<sup>8</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

<sup>9</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

- Mennyire hatékonyan irányítja a megvalósítást?
- Képvisei-e az intézmény érdekeit?
- Képvisei-e az óvodapedagógusok érdekeit, intézi-e ügyeiket a fenntartónál?
- Elkötelezett-e az intézménye iránt? Ennek milyen jeleit tapasztalják?
- Milyen a fenntartóval való együttműködése a változások kezelésében?
- Nyitott-e saját maga fejlesztésére, milyen tények mutatják szakmai aktivitását?
- Rendszeres-e az intézményben az óvodapedagógusok munkájának ellenőrzése, értékelése?
- Elkötelezett-e a nevelőtestület fejlesztésében, működik-e a belső tudásmegosztás?
- Tájékoztatási kötelezettségének eleget tesz-e?
- Hogyan működteti a vezető a nyilvánosság biztosítását?
- Hogyan hasznosítja az intézmény kapcsolatrendszerét?
- A továbbképzések irányítása összhangban van-e a pedagógiai program céljaival?

### **A vezetővel készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan történik az intézményben a jövőkép kialakítása?
- Hogyan alakítja ki a vezetői jövőképét, és hogyan kommunikálja azt?
- Hogyan képes reagálni az intézményt érintő kihívásokra?
- Mit tesz (a vezető) az intézmény deklarált céljainak elérése érdekében?
- Mit tesz annak érdekében, hogy a fenntartható fejlődés szempontjai az erőforrások hatékony felhasználásában hangsúlyosan jelenjenek meg?
- A vezető a stratégiai célokat hogyan bontja le operatív célokká? Hogyan tudja kommunikálni, elfogadtatni a munkatársaival a változások szükségességét, értelmét?
- Hogyan vonja be a döntés-előkészítő munkába a vezetőtársait, hogyan az óvodapedagógusokat?
- Milyen szerepe van a kollégák együttműködésének koordinálásában?
- Milyen módszerekkel inspirálja, ösztönzi munkatársait? Ezek közül melyek különösen eredményesek?
- Mennyire tartja fontosnak a vezetői munkában a nevelés-tanulás-tanítás eredményességének biztosítását?
- Mit tesz az eredményesség biztosítása, a gyermeki eredmények javítása érdekében?
- Milyen szerepet kap a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás a vezetői tevékenységben, a működésben?
- Hogyan gondoskodik a vezető arról, hogy az éves nevelési, tanulási ütemterv, a tevékenységi terv, az alkalmazott módszerek a gyermeki igényekhez igazodjanak?
- Hogyan jelenik meg az adaptivitás, differenciálás, saját nevelői ismeretátadás a tanítási gyakorlatában, valamint az intézményi működésben?
- Mit tesz az inkluzív nevelési-tanulási környezet megteremtése érdekében?
- Mit tesz a pozitív intézményi arculat kialakítása és fenntartása érdekében?
- Hogyan működnek az intézményi célok elérését segítő kapcsolatai, hogyan fejleszti azokat?
- Milyen a kapcsolata az iskolai oktatással? Hogyan történik a gyermeki életutak követése?
- Mit tesz a kötelező óvodai nevelésben való részvétel megteremtése érdekében?

- Milyen információk segítik vezetői munkáját, hogyan használja fel ezeket saját munkájának fejlesztésében?
- Hogyan, milyen területeken fejleszti folyamatosan önmagát?
- Hogyan, milyen témákban történik az önreflexiója, az erősségei, fejlesztendő területeinek meghatározása?
- A vezetői programjában megfogalmazott célok megvalósítása milyen eredménnyel történt meg (időarányosan)?
- Milyen új célok jelentek meg?
- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és hogyan?

### **A vezetőtársakkal készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan, mi alapján változtatja az intézmény a nevelés-tanítás struktúráját? Milyen szerepe van ebben az intézmény vezetőjének?
- Hogyan történik a stratégiai dokumentumok elkészítése, ezekből lebontva az operatív munka megtervezése?
- Milyen stratégiai lépéseket tesz az intézmény vezetője az óvoda céljainak elérése érdekében?
- Hogyan azonosítják a stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeket? Mi a vezető szerepe az azonosítási folyamatban?
- Hogyan teremt az intézményvezető a változásokra nyitott szervezetet? Mit tesz ennek érdekében?
- Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése, az óvodapedagógusok tájékoztatása?
- Hogyan biztosítják az intézményi működés nyilvánosságát, mi ebben a vezető szerepe?
- Hogyan biztosítja a vezető az átláthatóságot a vezetésben, irányításban? Milyen módszerei, eljárásai vannak erre?
- Hogyan méri fel, milyen módon támogatja a vezető a kollégák szakmai fejlődését?
- Mit tesz az intézményvezető annak érdekében, hogy az óvodapedagógusok nyomon kövessék a pedagógiai szakirodalmat?
- Mit tesz az intézményvezető, hogy az óvodapedagógusok használják a megszerzett új tudásokat?
- Működik-e az intézményben tudásmegosztó fórum, az egymástól való tanulás bármilyen módja? Mi a vezető szerepe a működésben?
- A vezető milyen kommunikációs formákat használ, és ezek mennyire eredményesek?
- Milyen mértékben vesz részt az intézményvezető az óvodapedagógusok értékelésében?
- Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése (emberek, tárgyak, eszközök, fizikai környezet)? Milyen feladatot vállal ebben a munkában a vezető?
- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és hogyan?
- Hogyan méri fel saját erősségeit és a vezetői munka fejlesztendő területeit, mit tesz saját szakmai fejlődése érdekében?

### 3. Intézményi önértékelés területei és módszertana

#### 3.1. Az intézmény önértékelésének területei

Az intézmény önértékelése során az értékelést végző az alábbi területekről származó adatokat és tapasztalatokat használja fel:

1. Pedagógiai folyamatok
2. Személyiség- és közösségfejlesztés
3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció
5. Az intézmény külső kapcsolatai
6. A pedagógiai működés feltételei
7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.

**Az intézményi önértékelés keretében évente vizsgált elvárások vastag betűvel szedettek.**

#### 1. Pedagógiai folyamatok

Az intézmény vezetése a belső és a külső partnerek bevonásával alkotja meg az intézmény stratégiai és operatív terveit. A stratégiai tervezés eredménye a pedagógiai program, amely rögzíti a célokat, amelyek befolyásolják az intézményi pedagógiai folyamatot.

A terület értékelése során elsősorban tehát a pedagógiai programban vagy más stratégiai dokumentumban megtalálható, a célok elérését biztosító, elsősorban pedagógiai folyamatok tervezési, megvalósítási, ellenőrzési és értékelési rendjének tudatosságát, az eredményeknek megfelelő és szükséges korrekciók elvégzésének hatásosságát, fejlesztő jellegét kell vizsgálni.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 1. Pedagógiai folyamatok – Tervezés                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                   | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Hogyan valósul meg a stratégiai és operatív tervezés?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény vezetése irányítja az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak koherens kialakítását.</li> <li>• Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumai az intézmény működését befolyásoló mérési (az Eredmények értékelési területnél felsorolt adatok), demográfiai, és más</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                 | <p>külső mutatók (például szociokulturális felmérések adatai) azonosítása, gyűjtése, feldolgozása és értelmezése alapján készülnek. Ezek segítik az intézmény jelenlegi és jövőbeni helyzetének megítélését.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A tervek elkészítése a nevelőtestület bevonásával történik, az intézmény munkatársainak felkészítése a feladatra időben megtörténik.</li> <li>• Biztosított a fenntartóval való jogszabály szerinti együttműködés.</li> <li>• Az intézményi önértékelési ciklust lezáró intézkedési terv és a stratégiai és operatív tervezés dokumentumainak összehangolása megtörténik.</li> <li>• <b>Az éves munkaterv összhangban van a stratégiai dokumentumokkal és a munkaközösségek terveivel.</b></li> <li>• A környezeti nevelés, fenntartható fejlődés pedagógiai programban megfogalmazott céljai megjelennek az intézmény éves tervezésében is.</li> </ul> |
| <b>Milyen az intézményi stratégiai terv és az oktatáspolitikai köznevelési célok viszonya; az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény stratégiai dokumentumai az adott időszak oktatáspolitikai céljaival összhangban készülnek.</li> <li>• Az operatív tervezés a stratégiai célok hatékony megvalósulását szolgálja, és a dokumentumokban nyomon követhető.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## 1. Pedagógiai folyamatok – Megvalósítás

| Szemponatok                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hogyan történik a tervek megvalósítása?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A stratégiai tervek megvalósítása nevelési évekre bontott, amelyben megjelennek a stratégiai célok aktuális elemei. (Pedagógiai program, a vezetői pályázat, a továbbképzési terv és az ötéves intézkedési terv stb. aktuális céljai, feladatai.)</li> <li>• Az intézmény éves terveinek (éves munkaterv, éves intézkedési tervek, munkaközösségi tervek, a pedagógiai munka, tervezési dokumentumai, stb.) gyakorlati megvalósítása a pedagógusok és a munkaközösségek bevonásával történik.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok – Megvalósítás                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény nevelési/tanítási céljai határozzák meg a módszerek, eljárások kiválasztását, alkalmazását.</li> <li>Az intézményi pedagógiai folyamatok (például nevelési évre, gyermekcsoportra tervezett egymásra épülő tevékenységek) a személyiség- és közösségfejlesztést, az elvárt nevelési, tanulási eredmények elérését, a szülők, gyermekek és munkatársak elégedettségét és a fenntartói elvárások teljesülését szolgálják.</li> </ul>                                  |
| Milyen az intézmény működését irányító éves tervek és a beszámolók viszonya?             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az éves tervek és beszámolók egymásra épülnek.</li> <li><b>A nevelési év végi beszámoló megállapításai alapján történik a következő nevelési év tervezése.</b></li> <li>A beszámolók szempontjai illeszkednek az intézményi önértékelési rendszerhez.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| Milyen a pedagógusok éves tervezésének, és a terv tényleges megvalósulásának a viszonya? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az óvodapedagógus, tervező munkája során figyelembe veszi az intézménye vonatkozásában alkalmazott tartalmi és intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt/tanított gyermekek és csoportok fejlesztési céljait.</li> <li>A pedagógiai munka megfelel az éves tervezésben foglaltaknak, az esetleges eltérések indokoltak.</li> <li>A teljes pedagógiai folyamat követhető a tevékenységi tervben, a csoportnaplókban, valamint a gyermeki produktumokban.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok – Ellenőrzés         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                   | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Hogyan működik az ellenőrzés az intézményben? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi stratégiai alapdokumentumok alapján az intézményben belső ellenőrzést végeznek.</li> <li>Az ellenőrzési tervben szerepel, hogy ki, mit, milyen céllal, milyen gyakorisággal, milyen eszközökkel ellenőriz.</li> <li>Az intézmény azonosítja az egyes feladatok eredményességének és hatékonyságának méréséhez, értékeléséhez szükséges mutatókat.</li> </ul> |



- Az ellenőrzések eredményeit felhasználják az intézményi önértékelésben, és a pedagógusok önértékelése során is.

## 1. Pedagógiai folyamatok – Értékelés

| Szemponatok                                                                                     | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hogyan történik az intézményben az értékelés?</b>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az értékelés tények és adatok alapján, tervezetten és objektíven történik, alapját az intézményi önértékelési rendszer jelenti.</li> <li>• Az intézményi önértékelési rendszer működését az intézmény vezetése irányítja, az önértékelési folyamatban a nevelőtestület valamennyi tagja részt vesz.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Milyen a pedagógiai programban meghatározott gyermeki értékelés működése a gyakorlatban?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményben folyó nevelési /tanítási munka alapjaként a gyermekek adottságainak, képességeinek megismerésére vonatkozó megfigyelési /mérési rendszer működik.</li> <li>• A gyermekek értékelése az intézmény alapszabályzatában elfogadott, közös alapelvek és követelmények (értékelési rendszer) alapján történik.</li> <li>• <b>Az intézményben a gyermeki fejlődést folyamatosan követik, a gyermeki fejlődést dokumentálják, elemzik, és az egyes évek értékelési eredményeit összekapcsolják, szükség esetén fejlesztési tervet készítenek.</b></li> <li>• <b>Az óvodapedagógusok a gyermekek eredményeiről fejlesztő céllal folyamatosan visszacsatolnak szüleinek/gondviselőjének és az életkornak, fejlettségi szintnek megfelelő formában a gyermeknek.</b></li> </ul> |

## 1. Pedagógiai folyamatok – Korrekció

| Szemponatok                                                                                                                                                                                   | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mi történik az ellenőrzés, megfigyelés, értékelés eredményeivel? (Elégedettségmérés, intézményi önértékelés, pedagógusértékelés, gyermeki fejlődés megfigyelés, mérés, egyéb mérések.)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak elkészítése, módosítása során megtörténik az ellenőrzések során feltárt információk felhasználása</li> <li>• Évente megtörténik az önértékelés keretében a helyben szokásos formában rögzített megfigyelési, mérési eredmények elemzése, a tanulságok levonása, fejlesztések meghatározása. Ezt követően az intézmény a mérési-</li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>értékelési eredmények függvényében szükség esetén korrekciót végez.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény a nevelési és tanulási eredményességről szóló információk alapján felülvizsgálja a stratégiai és operatív terveit, különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek ellátására.</li> <li>A problémák megoldására alkalmas módszerek, jó gyakorlatok gyűjtése, segítő belső (ötletek, egyéni erősségek) és külső erőforrások (például pályázati lehetőségek) és szakmai támogatások feltérképezése és bevonása természetes gyakorlata az intézménynek.</li> </ul> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2. Személyiség- és közösségfejlesztés

Az intézmény egyik legfontosabb feladata a nevelés, tanulási-tanítási folyamat során a személyiség- és közösségfejlesztés kereteinek biztosítása. Felkészülnie kell lennie a személyre szabott nevelés-tanítás feladatainak ellátására, valamint a tanulási nehézségek kezelésére és a tehetségek fejlesztésére, gondozására (kiemelt figyelmet igénylő gyermekek). A közösségfejlesztő tevékenység az intézmény hagyományaival és a gyermekek személyes kompetenciáinak fejlesztésével összhangban történik meg.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés – Személyiségfejlesztés                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Hogyan valósulnak meg a pedagógiai programban rögzített személyiségfejlesztési feladatok?</b>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>A beszámolókból és az intézményi önértékelésben követhetők az eredmények (például egyéni fejlesztés).</li> <li>Támogató szervezeti és tanulási kultúra jellemzi az óvodát.</li> <li>A gyermekek személyes és szociális képességeik felmérésére alkalmas módszereket, eszközöket, technikákat alkalmaznak az óvodapedagógusok az intézményben.</li> </ul> |
| <b>Hogyan fejlesztik az egyes gyermekek személyes és szociális képességeit (különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő gyermekekre)?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az óvodapedagógusok módszertani kultúrája kiterjed a gyermekek személyes és szociális képességeinek fejlesztésére, és ez irányú módszertani tudásukat megosztják egymással.</li> <li>A fejlesztés eredményét folyamatosan nyomon követik, s ha szükséges, fejlesztési korrekciókat hajtanak végre.</li> </ul>                                            |

|                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A fejlesztés megvalósulása nyomon követhető <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ az intézmény dokumentumaiban,</li> <li>▪ a mindennapi gyakorlatban (óvodai és óvodán kívüli tevékenységek).</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Hogyan történik a gyermekek szociális hátrányainak enyhítése?</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A kiemelt figyelmet igénylő gyermekek mindegyikénél rendelkeznek az óvodapedagógusok megfelelő információkkal, és alkalmazzák azokat a nevelő, fejlesztő munkájukban.</li> <li>• <b>Az intézmény vezetése és érintett óvodapedagógusa információkkal rendelkezik minden gyermek szociális helyzetéről.</b></li> <li>• Az intézmény támogatórendszert működtet: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Felzárkóztatást célzó egyéni foglalkozást szervez.</li> <li>▪ Integrációs nevelési/tanítási- módszereket fejleszt, és ezt be is vezeti.</li> <li>▪ Nevelési, képzési, tanítási programokat, modelleket dolgoz ki vagy át, és működteti is ezeket.</li> <li>▪ Célzott programokat tár fel.</li> <li>▪ Kapcsolatot tart fenn valamely szakmai támogató hálózattal.</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Hogyan támogatják az önálló tanulást, hogyan tanítják a tanulást?</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az önálló, cselekvéshez kötött tanulás támogatása érdekében az intézmény pedagógiai programjával összhangban történik a nevelési/tanítási módszerek, eljárások kiválasztása vagy kidolgozása és azok bevezetésének megtervezése.</li> <li>• A nevelhetőségi, tanulási nehézségekkel küzdő és sajátos nevelési igényű gyermekek megkülönböztetett figyelmet kapnak.</li> <li>• Az óvodapedagógusok a tanuláshoz, cselekvéshez kötött ismeretszerzéshez (pl. játékhoz) szakszerű útmutatást és megfelelő eszközöket biztosítanak, alkalmazva a nevelés-tanítás-tanulás módszertanát.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Hogyan történik a gyermekek egészséges és környezettudatos életmódra nevelése?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az egészséges és környezettudatos életmódra nevelés elmélete és gyakorlata a pedagógiai programban előírtak szerint a munkatervben szerepel, a beszámolókból követhető.</li> <li>• Az óvodán kívüli tevékenységek (megfigyelések, stb.) alkalmával a gyermekek a gyakorlatban tevékenységhez kötötten alkalmazzák a téma elemeit.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben a gyermekeknek lehetőségük van arra, hogy nemcsak foglalkozásokon, hanem egyéb óvodai foglalkozáson kívüli keretek között is foglalkozhassanak a fenntartható fejlődés kérdéseivel.</li> </ul> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2. Személyiség- és közösségfejlesztés – Közösségfejlesztés

| Szemponatok                                                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hogyan segíti az intézmény a gyermekek együttműködését?                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az óvodapedagógusok rendelkeznek a közösségfejlesztés folyamatának ismeretével, és az alapján valósítják meg a rájuk bízott óvodai csoportok, közösségek fejlesztését.</li> <li>A beszámolókból követhetők az alapelvek és a feladatok megvalósításának eredményei, különös tekintettel az intézményi hagyományok ápolására, a támogató szervezeti kultúrára.</li> <li>Az intézmény gondoskodik és támogatja az óvodapedagógusok, pedagógiai munkát segítőket, valamint a gyermekek közötti folyamatos információcserét és együttműködést.</li> </ul> |
| Az intézmény közösségépítő tevékenységei hogyan, milyen keretek között valósulnak meg? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény közösségi programokat szervez.</li> <li><b>A szülők a megfelelő kereteken belül részt vesznek a közösségfejlesztésben.</b></li> <li>Bevonják a gyermekeket, a szülőket és az intézmény dolgozóit a szervezeti, nevelési és tanulási kultúrát fejlesztő intézkedések meghozatalába.</li> <li>A részvétellel, az intézmény működésébe való bevonódással a gyermekek és a szülők elégedettek.</li> </ul>                                                                                                                                    |

### 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények

Az intézményben folyó nevelő-tanító munka során folyamatosan szükséges annak vizsgálata, hogy a pedagógiai programban megfogalmazott célok elérése reális-e az elért eredmények alapján. Az intézmény eredményeinek elemzése, az értékelés eredményének visszacsatolása ezért arról ad információt, hogy milyen irányú fejlesztésre, változtatásra van szükség a pedagógiai folyamatokban, a szervezet működésében.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Milyen eredményességi mutatókat tartanak nyilván az intézményben?        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény pedagógiai programjának egyik prioritása a tanulás-tanítás eredményessége.</li> <li>Az intézmény partnereinek bevonásával történik meg az intézményi működés szempontjából kulcsfontosságú sikertényezők azonosítása.</li> <li><b>Nyilvántartják és elemzik az intézményi eredményeket:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>helyben szokásos megfigyelésen, vagy más alapon megszervezett mérések eredményei</li> <li>esetleges sport, más versenyeredmények: országos szint, megyei szint, települési szint elismerések</li> <li>6 éves kor után óvodában maradó mutatók, elégedettségmérés eredményei (szülő, óvodapedagógus, pedagógiai munkát segítők)</li> <li>neveltségi mutatók.</li> </ul> </li> </ul> |
| Milyen szervezeti eredményeket tud felmutatni az intézményben?           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény kiemelt nevelési céljaihoz kapcsolódó eredmények alakulása az elvártaknak megfelelő.</li> <li>Az intézmény nevelési/tanítási célrendszeréhez kapcsolódóan a kiemelt eredmények dokumentálhatóak, és dokumentáltak pl. a beszámolóokban. Az eredmények eléréséhez az alkalmazotti közösség nagy többsége hozzájárul.</li> <li>Az intézmény rendelkezik valamilyen külső elismeréssel.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Hogyan hasznosítják a belső és külső mérési eredményeket?                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése gondoskodik a nevelési, tanulási eredményességről szóló információk belső nyilvánosságáról.</li> <li>Az eredmények elemzése és a szükséges szakmai tanulságok levonása és visszacsatolása nevelőtestületi feladat.</li> <li>A belső és külső mérési eredmények felhasználásra kerülnek az intézményi önértékelés eljárásában.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Hogyan kísérik figyelemmel a gyermekek iskolába lépését, tanulási útját? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A gyermekek követésének kialakult rendje, eljárása van.</li> <li>A gyermekek további eredményeit felhasználja a pedagógiai munka fejlesztésére.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

#### 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

Az intézmény belső kapcsolatrendszerének középpontjában a támogató szervezeti struktúra áll, amely a pedagógusok szakmai együttműködésén (munkaközösségek) alapszik. A nevelő-tanító munka egyik alapfeltétele, hogy tervszerűen működő, folyamatos megújulásra képes, innovatív közösségek alakuljanak ki az intézményekben. A szervezeten belüli információáramlás hatékonyan kialakított rendje szintén alapja a magas szintű szakmai munkának.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Milyen pedagógus szakmai közösségek működnek az intézményben, melyek a fő tevékenységeik?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményben a különböző szakmai pedagóguscsoportok együttműködése jellemző (munkaközösségek, egy szervezési egységben nevelő pedagógusok közössége, fejlesztő csoportok).</li> <li>• <b>Az óvodapedagógusok szakmai csoportjai maguk alakítják ki működési körüket, önálló munkaterv szerint dolgoznak. A munkatervüket az intézményi célok figyelembe vételével határozzák meg.</b></li> <li>• A szakmai közösségek vezetőinek hatás- és jogköre tisztázott.</li> <li>• Csoportok közötti együttműködésre is sor kerül az intézményben, amely tervezett és szervezett formában zajlik.</li> <li>• Az intézmény vezetése támogatja, ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket, és az intézmény céljainak elérése érdekében támaszkodik a munkájukra.</li> <li>• A munkaközösségek bevonásával történik a pedagógiai folyamatok megvalósításának ellenőrzése, értékelése.</li> <li>• A gyermekek nevelése/tanítása érdekében a szakmai közösségek tevékenységén túl a pedagógusok kezdeményezően együttműködnek egymással és a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel a felmerülő problémák megoldásában.</li> </ul> |

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hogyan történik a belső tudásmegosztás az intézményben? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben magas színvonalú a szervezeti kultúra és a szakmai műhelymunka.</li> <li>Az intézményben rendszeres, szervezett a belső továbbképzés, a jó gyakorlatok ismertetése, támogatása.</li> <li>A belső tudásmegosztás működtetésében a munkaközösségek komoly feladatot vállalnak.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Hogyan történik az információátadás az intézményben?    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kétirányú információáramlást támogató kommunikációs rendszert (eljárásrendet) alakítottak ki.</li> <li>Az intézményben rendszeres, szervezett és hatékony az információáramlás és a kommunikáció.</li> <li>Az intézmény él az információátadás szóbeli, digitális és papíralapú eszközeivel.</li> <li><b>Az intézmény munkatársai számára biztosított a munkájukhoz szükséges információkhoz és ismeretekhez való hozzáférés.</b></li> <li>Az értekezletek összehívása célszerűségi alapon történik, résztvevői a témában érdekeltek.</li> <li>A munka értékelésével és elismerésével kapcsolatos információk szóban vagy írásban folyamatosan eljutnak a munkatársakhoz.</li> </ul> |

## 5. Az intézmény külső kapcsolatai

Az intézmény fontosnak tartja a külső partnerekre vonatkozó kapcsolati rendszerét, ezért azt megtervezi, kialakítja és működteti. A partnerekkel kialakított kapcsolatrendszeren keresztül felméri a partnerek igényeit, elégedettségét, és befogadja innovatív ötleteiket. Az intézmény kihasználja azokat a lehetőségeket, ahol a környezete számára bemutathatja eredményeit, és feladatvállalásaival megjelenik a szűkebb/tágabb közösség (szakmai szervezet, település) életében is.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 5. Az intézmény külső kapcsolatai           |                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                  | Elvárások                                                                                                                                                                                                            |
| Melyek az intézmény legfontosabb partnerei? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény pedagógiai programjával összhangban a vezetés irányításával megtörténik a külső partnerek azonosítása, köztük a kulcsfontosságú partnerek kijelölése.</li> </ul> |



|                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A külső partnerek köre ismert az intézmény munkavállalói számára.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Mi az egyes partneri kapcsolatok tartalma?</b>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény az azonosított partnerekkel kapcsolatos tevékenységekről tartalomleírással is rendelkezik.</li> <li>• Az intézmény terveinek elkészítése során egyeztet az érintett külső partnerekkel.</li> <li>• Rendszeresen megtörténik a kiemelt kulcsfontosságú partnerek igényeinek, elégedettségének megismerése.</li> <li>• Rendszeres, kidolgozott és követhető az intézmény panaszkezelése.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Hogyan kapnak tájékoztatást a partnerek az intézmény eredményeiről?</b>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény vezetése a jogszabályban előírt módon eleget tesz tájékoztatási kötelezettségeinek.</li> <li>• <b>Az intézmény a helyben szokásos módon tájékoztatja külső partnereit (az információátadás szóbeli, digitális vagy papíralapú).</b></li> <li>• <b>A partnerek tájékoztatását és véleményezési lehetőségeinek biztosítását folyamatosan felülvizsgálják, visszacsatolják és fejlesztik.</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Hogyan vesz részt az intézmény a közéletben (települési szint, járási/tankerületi szint, megyei szint, országos szint)?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény részt vesz a különböző társadalmi, szakmai szervezetek munkájában és a helyi közéletben.</li> <li>• Az óvodapedagógusok és a gyermekek részt vesznek a különböző helyi/regionális rendezvényeken.</li> <li>• Az intézmény kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét elismerik különböző helyi díjakkal, illetve a díjakra történő jelölésekkel.</li> <li>• Az intézmény a fenntartható fejlődés pedagógiájának megvalósítása érdekében együttműködik más intézményekkel, szervezetekkel is, támogatja az óvodapedagógusok és a gyermekek részvételét olyan projekteken, amelyek erősítik a résztvevőkben a fenntartható fejlődés szemléletmódját.</li> </ul> |

## 6. A pedagógiai működés feltételei

Az intézmény működésének minőségét nagymértékben meghatározza a rendelkezésre álló tárgyi és humán infrastruktúra, ezért különösen fontos az adottságok között annak számbavétele, hogy az intézmény a rendelkezésre álló lehetőségeit hogyan használja ki. Az

intézmény a nevelés, tanulási-tanítási folyamat tárgyi környezetét a pedagógiai céljainak megfelelően alakította ki. Az intézményi szervezettefejlesztés célja az együttműködő, motiváló szakmai környezet kialakítása.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 6. A pedagógiai működés feltételei – Tárgyi, infrastrukturális feltételek                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                          | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Hogyan felel meg az infrastruktúra az intézmény nevelési/tanítási struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak? | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Az intézmény rendszeresen felméri a pedagógiai program megvalósításához szükséges infrastruktúra meglétét, jelzi a hiányokat a fenntartó felé.</b></li> <li>Az intézmény rendelkezik a belső infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó intézkedési tervvel, amely figyelembe veszi az intézmény nevelési/tanítási struktúráját, a nevelőmunka feltételeit és pedagógiai céljait.</li> <li>Az intézmény a fenntartható fejlődés szempontjait szem előtt tartva, az erőforrások tudatos, takarékos felhasználására törekszik, amellyel jó példát mutat a gyermekek, a szülők és a külső partnerek felé.</li> </ul> |
| Hogyan felel meg az intézményi tárgyi környezet a különleges bánásmódot igénylő gyermekek nevelésének, tanításának? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény rendelkezik rendszeres igényfelmérésen alapuló intézkedési tervvel.</li> <li>Arra törekszik, hogy az intézkedési tervnek megfelelő fejlesztés megtörténjen, és ehhez rendelkezésre állnak a megfelelő tárgyi eszközök.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Milyen az IKT-eszközök kihasználtsága?                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény az IKT-eszközöket rendszeresen alkalmazza a nevelő/tanító munkájában, az eszközök kihasználtsága, alkalmazásuk nyomon követhető.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| 6. A pedagógiai működés feltételei – Személyi feltételek                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Hogyan felel meg a humánerőforrás az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak? | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Az intézmény rendszeresen felméri a szükségleteket, reális képpel rendelkezik a nevelő/ tanító munka humánerőforrás-szükségletéről.</b></li> <li><b>A humánerőforrás szükségletben bekövetkező hiányt, a felmerült problémákat idejében jelzi a fenntartó számára.</b></li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A pedagógiai munka megszervezésében, a feladatok elosztásában a szakértelem és az egyenletes terhelés kiemelt hangsúlyt kap.</li> <li>• Az óvodapedagógusok végzettsége, képzettsége megfelel a nevelő/tanító munka feltételeinek, az intézmény deklarált céljainak.</li> <li>• Az intézmény pedagógus-továbbképzési programját az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembe vételével alakították ki.</li> <li>• A vezetők felkészültek a pedagógiai munka irányításának, ellenőrzésének feladataira.</li> </ul> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| 6. A pedagógiai működés feltételei – Szervezeti feltételek                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                     | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Milyen szervezeti kultúrája van az intézménynek, milyen szervezetfejlesztési eljárásokat, módszereket alkalmaz? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény vezetése személyesen és aktívan részt vesz a szervezeti és tanulási kultúra fejlesztésében.</li> <li>• Az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a közösen meghozott, elfogadott és betartott normák, szabályok jellemzik.</li> <li>• Az intézmény alkalmazotti közösségének munkájára, együttműködésére a magas szintű belső igényesség, hatékonyság jellemző.</li> <li>• Az intézmény munkatársai gyűjtik és megosztják a jó tanulásszervezési és pedagógiai gyakorlatokat az intézményen belül és kívül.</li> </ul> |
| Milyen az intézmény hagyományápoló, hagyományteremtő munkája?                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény számára fontosak a hagyományai, azok megjelennek az intézmény alapidokumentumaiban, tetten érhetők a szervezet működésében, és a nevelő-tanító munka részét képezik.</li> <li>• Az intézményben dolgozók és külső partnereik ismerik és ápolják az intézmény múltját, hagyományait, nyitottak új hagyományok teremtésére.</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| Hogyan történik az intézményben a feladatmegosztás,                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A munkatársak felelősségének és hatáskörének meghatározása egyértelmű, az eredményekről rendszeresen beszámolnak.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>felelősség- és hatáskörmegosztás?</b>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>A feladatmegosztás a szakértelem és az egyenletes terhelés alapján történik.</li> <li>A felelősség és hatáskörök megfelelnek az intézmény helyi szabályozásában (SZMSZ) rögzítetteknek, és támogatják az adott feladat megvalósulását.</li> </ul>                                                                                                                                     |
| <b>Hogyan történik a munkatársak bevonása a döntés-előkészítésbe (és milyen témákban), valamint a fejlesztésekbe?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan megtörténik az egyének és csoportok döntés-előkészítésbe történő bevonása – képességük, szakértelmük és a jogszabályi előírások alapján.</li> <li>Ennek rendje kialakított és dokumentált.</li> </ul>                                                                                                                                                                    |
| <b>Milyen az intézmény innovációs gyakorlata?</b>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény munkatársai képességük, szakértelmük, érdeklődésük szerint javaslatokkal segítik a fejlesztést.</li> <li>Az intézmény lehetőségeket teremt az innovációt és a kreatív gondolkodást ösztönző műhelyfoglalkozásokra, fórumokra.</li> <li>A legjobb gyakorlatok eredményeinek bemutatására, követésére, alkalmazására nyitott a testület és az intézményvezetés.</li> </ul> |

**7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.**

Az intézmény a stratégiai céljainak megvalósulását folyamatosan nyomon követi, ciklikusan értékeli, és a tartalmi szabályozók vagy a környezet változása, valamint az intézményi eredmények ismeretében felülvizsgálja, majd szükség esetén változtat a célok eléréséhez vezető tevékenységeken. A fenti folyamat az intézmény napi gyakorlatában jelen van.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| <b>7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                                                                              | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Hogyan jelennek meg a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott Óvodai nevelés országos alapprogram</b>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény pedagógiai programja koherens a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott Óvodai nevelés országos alapprogramban foglaltakkal.</li> <li>A pedagógiai program a jogszabályi és tartalmi elvárásokkal összhangban fogalmazza meg az intézmény sajátos nevelési/tanulási feladatait, céljait.</li> </ul> |

| 7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| céljai a pedagógiai programban?                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Hogyan történik a pedagógiai programban szereplő kiemelt stratégiai célok operacionalizálása, megvalósítása?                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény folyamatosan nyomon követi a pedagógiai programjában foglaltak megvalósulását.</li> <li>Minden nevelési év tervezésekor megtörténik az intézmény tevékenységeinek terveinek ütemezése, ami az éves munkatervben és más fejlesztési, intézkedési tervekben rögzítésre is kerül.</li> <li>A tervek nyilvánossága biztosított.</li> <li>A tervekben (éves munkaterv, továbbképzési terv, ötéves intézkedési terv) jól követhetők a pedagógiai program kiemelt céljaira vonatkozó részcélok, feladatok, felelősök, a megvalósulást jelző eredménymutatók.</li> <li>A humán erőforrás képzési és fejlesztési tervek elkészítése az eredmények ismeretében, azokra épülve, annak érdekében történik, hogy a munkatársak szakmai tudása megfeleljen az intézmény jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak.</li> <li>A nevelést, tanítást segítő eszközök és a nevelési-tanítási módszerek kiválasztása és alkalmazása rugalmasan, a pedagógiai prioritásokkal összhangban történik.</li> </ul> |

### 3.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző intézményellenőrzés(ek) (tanfelügyelet) intézkedési terve(i) és az intézményi önértékelés értékelőlapja(i), valamint a kapcsolódó intézkedési terv(ek):**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejlesztendő területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?
- Milyen az intézkedési tervek és az értékelési eredmények közötti kapcsolat?

## Pedagógiai program

- Mi az óvoda pedagógiai hitvallása, van-e olyan pedagógiai elv, amelyet kiemelten képvisel? Szerepel-e olyan nevelési-tanítási feladat benne, amely az óvoda specialitása?
- Hogyan kapcsolódnak az intézmény által megfogalmazott célok a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott Óvodai nevelés országos alapprogramban megfogalmazott elvárásokhoz és más jogszabályi elvárásokhoz?
- A programban meghatározott, az intézményben folyó nevelő-tanító munka pedagógiai alapelvei, értékei, céljai, feladatai, eszközei, eljárásai
  - konkrétak-e,
  - rendelhető-e hozzájuk tevékenység,
  - megfelelnek-e az intézmény lehetőségeinek,
  - reálisak-e?
- A meghatározott célok megvalósításához szükséges feltételrendszert számba vették-e?

## SZMSZ

- A szervezet felépítése és működésének jellemzői milyen módon kapcsolódnak az intézmény pedagógiai programjában megfogalmazottakhoz?
- Az egyes intézményi közösségek és a szakmai közösségek milyen súllyal jelennek meg a szervezet életében?
- Mennyire egyértelműek az SZMSZ-ben rögzített hatás- és jogkörök?
- Milyen, az információátadással, belső és külső tájékoztatással kapcsolatos szabályokat rögzít az SZMSZ?
- Milyen panaszkezelésre vonatkozó szabályokat rögzít az intézményi dokumentumokban?

## Egymást követő 2 nevelési év munkatervei és az éves beszámolók (a munkaközösségek munkaterveivel és beszámolóival együtt)

- Milyen az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya?
- Hogyan jelenik meg az intézményi munkaterv és a munkaközösségek éves terveinek egymásra épülése?
- Az előző évi értékelésre építve milyen fejlesztő célú elemek, nevelési, tanítási feladatok jelennek meg a munkatervekben? Milyen aktuális feladatok fogalmazódnak meg a munkatervben mint kiemelt nevelési, tanítási és egyéb feladatok?
- Egyértelműen megjelenik-e az egyes feladatok felelőse, határideje, a végrehajtás ellenőrzője?
- Hogyan jelennek meg az intézmény hagyományai az éves tervezésben?
- A munkatervben meghatározott tartalom megvalósítása reális volt-e?
- A beszámolóknak megjelennek-e a munkatervre vonatkozó reflexiók?

**Továbbképzési program – beiskolázási terv**

- Hogyan jelennek meg a pedagógiai programban meghatározott elvek, célok, az intézmény fejlesztési céljai a továbbképzési programban, beiskolázási tervben?
- Az óvodapedagógusok szakmai megújító képzéseken való részvételét megfelelően biztosítja-e a továbbképzések tervezése?

**Mérési eredmények adatai, elemzése (a helyben szokásos megfigyelések, mérések, eredménye öt nevelési évre visszamenőleg)**

- Hogyan viszonyul az óvoda mérési teljesítménye (ha van megfelelő adat) az országos átlaghoz és a hozzá hasonló átlagához?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben?
- Megállapítható-e abban az esetben, ha az óvoda több telephelyen működik, hogy mennyire elkötelezett az óvoda szociokulturális háttérének megismerésében?
- Megállapítható-e az óvoda szociokulturális hátránykompenzáló hatása? Megállapítható-e az óvoda fejlesztő hatása?
- Az azonos csoportszervezés esetén összevont intézmények (tagintézmények, több épületegységen működő intézmények) eredménye, (teljesítménye) mennyire eltérő? Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben?
- Milyen az óvodában a többiekől kifejezetten leszakadó gyermekek aránya?
- Milyen az óvodában a többiekhez képest kifejezetten jobb eredményt elérő gyermekek aránya?

**A pedagógus-önértékelés eredményeinek összegzése**

Az intézmény önértékelésének idejére az intézmény óvodapedagógusainak egy része részt vett már önértékelésben, így a rendelkezésre álló értékeléseket az önértékelő kollégák elemző módon áttekintik, különösen az alábbiakat figyelembe véve:

- Milyen átlagos eredménnyel zárultak az értékelések az egyes területeken?
- Van-e olyan fejleszthető terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt óvodapedagógus esetében azonos?
- Van-e olyan kiemelkedő terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt óvodapedagógus esetében azonos?
- Az óvodapedagógusok értékelésének eredményei között van-e egyéb összefüggés, megfigyelhető(k)-e:
  - az azonos szakmai munkaközösségben dolgozó óvodapedagógusok kiemelkedő és fejleszthető területeinek azonossága,
  - az eltérő csoportszervezésben dolgozó óvodapedagógusok eredményei közötti eltérések,
  - a módszertani felkészültség kiemelkedő és fejleszthető területeinek azonossága,
- Van-e jelentős eltérés egyes óvodapedagógusok tanfelügyeleti és önértékelése között?

Az intézmény önértékelése során áttekintik a vezető önértékelésének eredményét is.



### 3.3. Kérdőíves felmérés

- Nevelőtestületi kérdőív az intézmény önértékelésének keretében<sup>10</sup> (5. számú melléklet: A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- Szülői kérdőív az intézmény önértékelésének keretében<sup>11</sup> (6. számú melléklet: A szülők elégedettségét mérő kérdőív)

### 3.4. Interjúk kérdéssorai

Az intézményi önértékelés során egyéni interjú készül a vezetővel, valamint csoportos interjúk készítésére is sor kerül az intézmény óvodapedagógusainak és a szülők képviselőinek részvételével.

A beszélgetés a lent felsorolt kérdések mentén alakul, de a dokumentumelemzés tapasztalatai alapján indokolt esetben a kérdések megváltoztathatók.

Az interjúalanyok kiválasztása irányítottan történik:

- csoportonként minimum két szülő;
- az óvodapedagógusok esetében különböző csoportszervezési formában eltérő életkorú gyermekekkel foglalkozó, nem csak azonos munkaközösségbe tartozó óvodapedagógust kérdeznek.

#### Az intézményi önértékelés során a vezetővel készített interjú javasolt kérdései

- Milyen az Ön intézménye? Fogalmazzon meg (emeljen ki) öt intézményi jellemzőt!
- Melyek az intézmény kiemelt sajátos céljai?
- Milyen rendszere van az intézményben folyó nevelő-tanító munkát meghatározó dokumentumok elkészítésének? Hogyan jelennek meg ezekben az intézmény sajátos jellemzői? (stratégiai dokumentumok, az éves munkát meghatározó dokumentumok)
- Az intézmény stratégiájának tervezésekor figyelembe vették-e a települési környezet a köznevelés-irányítás elvárásának változásait?
- Hogyan történik az aktuálisan megjelenő új feladatok ellátása az intézményben? (Pl. alapító okirat módosításakor stb.)
- Mit tesz az intézmény annak érdekében, hogy a gyermekek megismerkedjenek a fenntartható fejlődés problémájával, és milyen lehetőségeket biztosít a gyermekek és az alkalmazottak számára a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos kompetenciáik fejlesztésére?
- Mi jellemzi az intézményben a feladat-, hatáskör- és felelősségmegosztást?
- A munkaközösség-vezetők hol, milyen tevékenység formájában kapcsolódnak be a vezetés munkájába?
- Hogyan működik az intézményben az ellenőrzés? (Ki, mit, milyen gyakorisággal, céllal, eszközökkel ellenőriz?)
- Az intézményi önértékelési rendszer működtetése milyen támogatást jelent a vezetés, az óvodapedagógusok számára?

<sup>10</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

<sup>11</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

- Hogyan történik az ellenőrzések, értékelések, eredmények visszacsatolása?
- Hogyan használják fel a gyermeki ellenőrzési, mérési, értékelési eredményeket?
- Mi a tapasztalata azzal kapcsolatban, hogyan befolyásolja az integráció az intézményben folyó munkát?
- Hogyan kísérik figyelemmel a gyermekek továbblépését, az iskolában a tanulásuk útját?
- Milyen az intézmény, az óvodapedagógusok viszonya az új módszerekhez, nevelési/tanulásszervezési eljárásokhoz?
- Mennyire kezdeményezők az óvodapedagógusok a fejlesztések területén?
- Milyen módszerei használatosak az intézményen belüli tudásmegosztásnak?
- Melyek az óvodapedagógus továbbképzési program és éves terv összeállításának szakmai szempontjai?
- Milyen módszerei, formái valósulnak meg az intézményen belüli információátadásnak?
- Hogyan értékeli az intézmény hagyományápoló/hagyományteremtő munkáját?
- A nevelő-tanító munka szempontjából milyen partnerekkel való együttműködést tartja a leghasznosabbnak? Mi a tartalma a kapcsolatoknak?
- Hogyan tájékoztatják a partnereket az intézmény eredményeiről?
- Milyen szakmai közéleti szerepeket tölt be az intézmény?
- Mennyire élénk és rendszeres a szakmai szervezetek munkájában vagy a helyi közéletben való személyes / munkaközösségi részvétel?
- Vannak-e olyan intézményi alkalmak, díjak, amelyekkel elismerik a partnerek kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét?

### **Az intézményi önértékelés során az óvodapedagógusok képviselőivel készített interjú javasolt kérdései**

- Ha jellemezni kellene az intézményét, mely három jellemzőt emelné ki?
- Melyek az intézmény kiemelt céljai?
- Hogyan jelennek meg ezek a célok a mindennapi pedagógiai gyakorlatban?
- Hogyan, milyen módszerekkel történik az intézményben az egyes gyermekek képességeinek megismerése?
- Milyen formái vannak az egyes gyermekek képességfejlesztésének (különös tekintettel a sajátos nevelési igényű, beilleszkedési-, tanulás-, és magatartási problémákkal küzdő és kiemelten tehetséges gyermekekre)?
- Hogyan történik a gyermekek szociális helyzetének megismerése?
- Hogyan történik a gyermekek szociális hátrányának enyhítése (különös tekintettel a hátrányos helyzetű és a halmozottan hátrányos helyzetű gyermekekre)?
- Mi a tapasztalata azzal kapcsolatban, hogyan befolyásolja az integráció az intézményben folyó munkát?
- Milyen módon történik a nevelés/tanulás támogatása?
- Az intézményben mi történik a gyermekeket érintő megfigyelési, mérési eredményekkel, hogyan hasznosítják azokat?
- Milyen közösségépítő tevékenységek, programok vannak az óvodában?
- Ebben a nevelési évben milyen óvodai csoport és óvodán kívül szervezett tevékenységen vesznek részt a gyermekek?

- A nevelőtestület szakmai együttműködésének milyen lehetőségei vannak az intézményben (szakmai munkaközösségek, projektcsoporthoz, azonos életkorú gyermekeket nevelők/tanítók munkacsoportja stb.)?
- Hogyan történik az intézményben a belső tudásmegosztás?
- Hogyan viszonyulnak az óvodapedagógusok az új módszerek bevezetéséhez, az új nevelési, tanulásszervezési eljárások működtetéséhez?
- Hogyan értékelik a módszerek bevezetését, hatásosságát, és mit kezdenek az értékelés eredményével?
- Milyen az óvodapedagógusok viszonya az innovációhoz? (Vannak-e óvodapedagógusok által elindított fejlesztések?)
- Milyen lehetőségei vannak az óvodapedagógusoknak a szakmai megújulásra fejlődésre (képzések, projektnapok, „jó gyakorlat” kipróbálása, stb.)? A munkaközösségek és a nevelőtestület véleményét milyen tervezésben, fejlesztésben, milyen döntések előkészítésében veszi figyelembe a vezetés?
- Az értekezletek összehívása milyen céllal és milyen rendszerességgel történik meg?
- Milyen a vezetői ellenőrzés gyakorlata az intézményben, milyen formában kap visszajelzést a munkájáról?
- Az intézményben folyó nevelő-tanító munka melyik területén/területein látja fontosnak a fejlesztést?
- Az intézmény fejlesztésének tervezésekor megfelelő módon figyelembe veszik-e a települési környezet, a köznevelés irányítás elvárásainak változását?

### **Az intézményi önértékelés során a szülők képviselőivel készített interjú javasolt kérdései**

- Mi volt a döntő szempont, amikor ezt az intézményt választotta a gyermeke számára?
- Az óvoda megfelel-e az előzetes elvárásainak?
- Ön szerint az intézményben mekkora hangsúlyt kap a nevelés?
- Milyen a nevelő, tanító munka színvonala az Ön megítélése szerint?
- Milyen felzárkóztató, fejlesztő foglalkozások működnek az intézményben?
- Az intézményben működő tehetségfejlesztésnek milyen módjairól tud?
- Milyen az óvodai csoport és óvodán kívüli foglalkozásokon vesz részt a gyermeke?
- Az intézmény bevonja-e a szülőket a közösség életébe, az intézményi hagyományok ápolásába? Ha igen, milyen formában teszi ezt? (Jótekonysági vásár, játszónap, munkadélután, bál, stb.)
- Hogyan ajánlaná az intézményt mások számára?
- Milyen további köznevelési intézményt, továbbtanulást képzel el gyermeke számára? Kap-e ehhez segítséget az óvoda részéről?

### **3.5. A pedagógiai munka infrastruktúrájának megismerése**

- Az intézmény kiemelt nevelési céljainak való megfelelés hogyan érhető tetten fizikális formában? (Pl. környezettudatos nevelés, fenntartható fejlődés)
- Milyen a gyermekek nevelési, tanulási környezete?
- Ha van közösségi tér az intézményben, azt hogyan, mire használják?

- Milyen feltételekkel rendelkezik az intézmény a mindennapi mozgásra, esetleg a napi sportolás megvalósítására?
- Hogyan felel meg az intézmény tárgyi környezete a különleges bánásmódot igénylő gyermekek nevelésének, tanításának?

## Kérdőívek melléklete

### 1. számú melléklet: A pedagógus önértékelő kérdőíve<sup>12</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Rendszeresen tájékozódik az óvodapedagógia, pszichológia, módszertanok és az általános pedagógia tudományára vonatkozó legújabb eredményekről.
2. Jól ismeri az Óvodai nevelés országos alapprogram, az intézmény pedagógiai program, az éves munkaterv, és az éves nevelési, tevékenység által támasztott elvárásokat, követelményeket.
3. A nevelő – tanító munkához kapcsolódó dokumentációja alapos, naprakész, az előírásoknak megfelelő.
4. Színes, változatos, a pedagógiai céloknak megfelelő módszereket alkalmaz.
5. Pedagógiai munkájában figyelembe veszi gyermekek előzetes fejlettségi szintjét, életkori sajátosságait, ismereteit, tudását a környezet lehetőségeit
6. Pedagógiai munkájában használja a játék, módszertani koncentráció kínálta lehetőségeket.
7. Pedagógiai munkájában kihasználja a különböző IKT-alapú oktatási programok nyújtotta lehetőségeket.
8. Tervezőmunkája igazodik az Óvodai nevelés országos alapprogram és az intézményi pedagógiai program által támasztott nevelési, ismeretátadási, fejlesztési követelményeket.
9. A tehetség ígéretes gyermeknek fejlődési lehetőségeket biztosít.
10. A lemaradó gyermekeket, fejlődésben az átlagtól eltérően lassabb üteműeket segíti, felzárkóztatja.
11. Tervezőmunkájában fontos szempont a gyermekek tevékenységhez kötött ismeretszerzése, tanítása.
12. Tervezőmunkája kiterjed az értékelés tervezésére is.
13. Pedagógiai munkájában épít a gyermeki válaszok, tévedések rendszeres visszacsatolására.
14. Jó a kapcsolata a gyermekekkel.
15. Pedagógiai munkájára jellemző a példamutatás, a gyermekek számára átadható, követhető értékrend átadása.
16. Rendszeresen szervez vonzó, szabadidős programokat a gyermekek számára.
17. Értékelése, megerősítése folyamatos, fejlesztő, a gyermekek személyiségfejlődésére is kiterjed.

---

<sup>12</sup> Online kérdőív.

18. Használja az internet nyújtotta lehetőségeket az ismeretátadás támogatásában.
19. Értékelésében, visszacsatolásaiban a fejlesztő cél, a pozitív megerősítés dominál.
20. Ellenőrzése, értékelése következetes, az intézmény pedagógiai programjában, a nevelési, tevékenységi (projekt) tervében előírt követelményeknek megfelelő.
21. Teljesíthető követelményeket támaszt a gondozásban, gyermekmunkában, játékban, párhuzamosan végezhető differenciált tevékenységekben.
22. A gyermekek apróbb sikerét, törekvését, önértékelését a sikeres tanulási folyamat részének tekinti.
23. Értékelésében és az elvárások, követelmények felállításában a nevelési, tevékenységi (projekt) terv nyújtotta lehetőségeken belül figyelembe veszi az egyéni és a csoportnak a fejlődési szintjét, ütemét, sajátosságait.
24. A megfigyelések, értékelések eredményeit beépíti az egyéni és csoportos fejlesztés céljainak, módszereinek kijelölésébe.
25. Előre tájékoztatja a gyermekeket a feladatokról, időt adva teljesítésükre, ezzel eléri sürgetésmentes a napirend betartását, betartatását.
26. Félévente pontos tájékoztatást ad a gyermekek fejlődésének üteméről, fejlesztés irányáról, módjáról, az éves és a rövidebb távú célokról, feladatokról, elvárásokról a szülőknek.
27. Jó a kapcsolata a szülőkkel, a gyermek gondozójával megbízottjával.
28. Jó a kapcsolata a pedagógiai munkát közvetlenül segítőkkel és a többi kollégával.
29. Gyakran és szívesen vesz részt intézményen belüli vagy kívüli szakmai aktivitásokban a nevelő-tanító munkáján túl is.
30. Munkája során érthetően és a pedagógiai céljainak megfelelően kommunikál.
31. Empatikus, határozott, következetes, szuggesztív a gyermekek között.
32. Nyitott a kollégák visszajelzéseire, szívesen vesz részt szakmai vitákban.
33. Nyitott a pedagógiai munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja azokat szakmai fejlődése érdekében.
34. Tisztában van önmaga képességeivel, szakmai felkészültségével, személyisége sajátosságaival.
35. Pedagógiai munkáját folyamatosan elemzi, értékeli.
36. A szakterületére vonatkozó legújabb eredményeket beépíti pedagógiai gyakorlatába.
37. Szívesen vesz részt innovációban, pályázati feladatokban.
38. Az önálló ismeretszerzéshez, tevékenységhez kötött tanuláshoz biztosítja a megfelelő, eszközöket.
39. A gyermeki tévedéseket, hibákat a nevelés, tanulási folyamat részeként kezeli, azok tapasztalatait beépíti saját pedagógiai gyakorlatába.
40. Tervezőmunkájában figyelembe veszi a vizuális, auditív, verbális, vagy ettől eltérő gyermektípusok sajátosságait.
41. Felismeri, kihasználja a játékban, tevékenységhez kötött ismeretszerzésben, az általa a csoport fejlettségi szintjének megfelelően készített nevelési tevékenységi tervében rejlő lehetőségeket a különböző ismeretszerzési stratégiák kialakítására.
42. Olyan módszereket alkalmaz, amely segíti a gyermekeket abban, hogy kialakuljon bennük a fenntartható fejlődésre vonatkozó felelősségteljes magatartás.

Kérjük, amennyiben olyan véleménye van a munkájával, személyével kapcsolatban, amelyet nem érintettek a kérdések, és fontosnak tart megjegyezni, írja le ide!

## 2. számú melléklet: Szülői kérdőív a pedagógus önértékeléséhez<sup>13</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Időben tájékoztatja a szülőket a feladatokról, elvárásokról.
2. A gyermekem alkotásait, szabad munkáit rendszeresen összegyűjti, értékeli a fejlődést, és számunkra is hozzáférhetővé teszi.
3. A szülőkkel való párbeszédét a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, más véleményének tiszteletben tartása jellemzi.
4. Értékelése, visszajelzései rendszeresek, aktuálisak.
5. Fogadóórán informatív és gyermekem fejlődése szempontjából hasznos tanácsokat ad.
6. Szülői kérdésre időben és pontosan reagál.
7. Segítségért fordulhatok hozzá nevelési problémákkal.
8. Felismeri a gyermekek problémáit, tanulási nehézségeit és képes segítséget nyújtani.
9. Gyermelem hosszabb hiányzása esetén lehetőség szerint ad időt és segítséget a felzárkózásához.

---

<sup>13</sup> Online kérdőív.



### 3. számú melléklet: Munkatársi kérdőív a pedagógus önértékeléséhez<sup>14</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. A kollégákkal való kommunikációját a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, más véleményének tiszteletben tartása jellemzi.
2. A tehetséges gyermekeknek lehetőséget biztosít a továbbfejlődésre.
3. Szervez vonzó, óvodán kívüli programokat a gyermekek számára.
4. Szükség szerint tájékoztatja a kollégákat a gyermekek fejlődéséről, problémáiról.
5. Nyitott a pedagógiai munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja azokat szakmai fejlődése érdekében.
6. Értékelési gyakorlata összhangban van az intézményi elvárásokkal.
7. Részt vesz szakmai vitákban, ilyenkor nyitott, együttműködő.
8. Folyamatosan képezi magát, és tudását igény szerint megosztja kollégáival.
9. Részt vesz innovációban, pályázati feladatokban.

---

<sup>14</sup> Online kérdőív.

#### 4. számú melléklet: Vezetői önértékelő kérdőív<sup>15</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz Önre!** A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

##### Képesítés, felkészültség

1. Az intézményműködéshez szükséges jogi ismeretekkel és központi elvárásokkal tisztában van.
2. A vezetéstudomány és a pedagógia korszerű irányzataiban, módszereiben tájékozott.
3. Tudását hatékonyan adja tovább kollégáinak.
4. Folyamatosan tanul, fejlődik.

##### Személyes tulajdonságok

5. Érvényesíti vezető szerepét.
6. Elkötelezett az intézmény iránt.
7. Lelkes, önálló, erős készítése van eredményt elérni.
8. Kész a „kiállásra”, még ha népszerűtlen dolgokról is van szó.
9. Határozott, döntésre képes.
10. Tettei és szavai egymással összhangban állnak.
11. Elfogulatlanul kezeli az adódó szülői, pedagógiai munkát segítő és óvodapedagógus/alkalmazott konfliktusokat.

##### Stratégiai vezetés

12. Jól látja a szervezet működésének lényegét és haladásának módját.
13. A szervezeti értékek közvetítésével képes az alkalmazottaknak irányt mutatni.
14. Az értékek talaján jól megragadja a szervezet céljait és stratégiai tervét.
15. Képes a napi szintű teendőket a távlati célokhoz igazítani.
16. Tudatosan kezeli a szervezet erősségeit és gyengeségeit.
17. Kidolgozza a célokat, a cselekvési sorrendeket és az erőforrásokat összefogó éves tervet.
18. Képes a nevelőtestület többségének figyelmét a célokra összpontosítani.
19. Képes konstruktívan együttműködni a megfelelő szakemberekkel.

---

<sup>15</sup> Online kérdőív.

**A vezető és a változás**

20. Érzékeli a szervezetre ható külső változásokat.
21. Érzékeli a partnerek elvárásait és igényeit.
22. Keresi és elfogadja elgondolásainak kritikáját.
23. A változásokhoz hozzárendeli, megszervezi az erőforrásokat.
24. Meg tudja értetni a szervezeti tagokkal a változások szükségességét.
25. Folyamatos fejlesztés jellemzi az intézmény pedagógiai munkáját és a működését.
26. Az intézményt távol tartja a napi politikától.

**A munkahelyi közösség irányítása**

27. Képes megosztani a vezetési feladatokat.
28. Bizalmat kiváltó légkört teremt.
29. Tevékenyen bevonja a szervezeti tagokat az intézmény céljainak kialakításába.
30. Szorgalmazza a becsületes, nyílt visszajelzést.
31. Hatékony és eredményes értekezletet tart.
32. Gondot fordít a kétirányú információáramlásra (alkalmazottak, szülők, gyermekek körében).
33. Mérésekkel, megfigyelésekkel alátámasztott adatokkal rendelkezik a szervezet állapotáról.
34. Folyamatosan értékeli a tervekhez viszonyított haladást.
35. Képes megállapítani a „kritikus sikertényezőket”: azt a néhány területet, amelyben az elért eredmény sikeres teljesítményhez vezet.
36. Hatékony a korrekció azonnali megtételében, ha az eredmények jelentősen eltérnek a tervtől.

**Munkahelyi motiváció**

37. Jól hasznosítja a feladat kiosztást mint az óvodapedagógusok fejlesztésének fontos eszközét.
38. Az óvodapedagógusok munkájának ellenőrzését-értékelését fejlesztési eszközként használja.
39. Személyes szakmai kapcsolatot létesít munkatársaival, hogy megismerje munkájukkal kapcsolatos céljaikat, problémáikat.
40. Képes az emberek érdeklődését felkelteni, és a többséget mozgósítani a célok irányába.

## 5. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív<sup>16</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Az intézmény nevelő-tanító munkája a pedagógiai program alapelveinek megfelelő napi pedagógiai gyakorlatot tükrözi.
2. A pedagógusok a gyermekek érdeklődését felkeltő nevelési, tanítási módszereket alkalmaznak.
3. A gyermekek számára szervezett tevékenységei rendszeresek, tervezettek és összehangoltak.
4. A gyermekek fejlődésének értékelése egyértelmű követelmények és szempontok szerint történik, amelyet minden pedagógus betart.
5. A gyermekek életkoruknak és fejlettségüknek megfelelő visszajelzést kapnak, a szokás szabályrendszer betartásáról, önkiszolgálásról, másokért való munkavégzés fontosságáról.
6. Az intézményben folyó nevelő-tanító munka segíti a gyermekeket, hogy felfedezzék és kibontakoztassák egyéni képességeiket.
7. A felzárkóztatás kiemelt feladat az intézményben, a lemaradó gyermekek tervszerűen és rendszeresen kapnak segítséget.
8. Az intézmény lehetőséget teremt a tehetség kibontakoztatására.
9. Az intézményben fontos szerepe van a közösségi nevelésnek.
10. A gyermekeket és a szülőket együttműködés és előítélet-mentesség jellemzi.
11. A nevelés és oktatás személyre szóló: a pedagógusok ismerik a gyermekeket, testi és szellemi képességeiket, törődnek értelmi, érzelmi fejlődésükkel.
12. Intézményen kívüli tevékenységet szervez a gyermekek számára (kirándulás, múzeumlátogatás stb.).
13. Az intézmény hangsúlyt fektet a gyermekek környezettudatos nevelésére.
14. Az intézmény hangsúlyt fektet az egészséges életmódra való nevelésre, rendszeres mozgásra, szabad levegőn való tartózkodásra, délutáni pihenésre, egészséges táplálkozásra, személyes higiéniaira.
15. Az intézmény hangsúlyt fektet a nemzeti hagyományok megismertetésére, a magyarságtudat, hazaszeretet alakítására.

---

<sup>16</sup> Online kérdőív

16. Az intézményben a gyermekek megismerik az erkölcsi normákat, képessé válnak arra, hogy az adott értékrendet, kövessék, a hozzá kapcsolódó ünnepeket, megemlékezéseket örömmel megélik.
17. Az intézményben a szülőknek lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak a gyermekeiket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, és változásokat kezdeményezzenek.
18. Az intézményvezető jelenléte meghatározó az intézményben.
19. A vezető egyértelműen fogalmazza meg elvárásait, és egyértelműen határozza meg a nevelőtestület feladatait, törekszik az egyenletes terhelés megvalósítására.
20. Az intézményvezető fontosnak tartja a pedagógusok szakmai fejlődését: ezt segíti feladatmegbízásokkal, a célzott belső és külső továbbképzésekkel.
21. Az intézményvezető hangsúlyt fektet a nevelőtestületen belül az etikus pedagógusmagatartás betartására.
22. Az intézményvezetés ellenőrző-értékelő tevékenysége folyamatos.
23. Az intézményvezetés az intézményi önértékelési rendszer alkalmazásával visszajelzést ad a pedagógusoknak munkájukkal kapcsolatban: a visszajelzés és az értékelés korrekt, és tényeken alapul.
24. Az intézményben belüli információáramlás kétirányú, a nevelőtestület tagjai időben megkapják a munkájukhoz szükséges információkat.
25. A vezető fontosnak tartja, elősegíti és igénybe veszi a pedagógusok szakmai együttműködését.
26. A vezető igényli a véleményeket, támogatja a jó ötleteket.
27. Az intézményben a pedagógiai-szakmai munka zavartalan végzéséhez szükséges eszközök rendelkezésre állnak.
28. Az intézményben tervszerűen és hatékonyan működnek a szakmai munkaközösségek.
29. Az intézményben a pedagógusok készek a szakmai fejlődésre, tanfolyamokon, továbbképzéseken vesznek részt, az itt szerzett ismereteket hasznosítják, és egymásnak is átadják.
30. Az intézményben a gyermekek szüleivel való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az intézménnyel és gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.

## 6. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a szülők elégedettségét mérő kérdőív<sup>17</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje azt, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm

A „0” megjelölést a kérdőív számított átlagába nem számítjuk bele!

1. Az intézményben a gyermekek viselkedése a felnőttekkel és a csoporttársakkal kulturált, udvarias.
1. Gyermekeim szokás szabályrendszerének az ellenőrzése rendszeres.
2. Gyermekeim tisztában van a követelményekkel.
3. Szülőként megfelelő visszajelzést kapok gyermekem előrehaladásáról.
4. Az intézmény segíti gyermekemet, hogy megismerje és fejlessze képességeit.
5. Az intézmény eredményesen segíti a lemaradó gyermekeket.
6. Az intézmény lehetőséget teremt a tehetség kibontakoztatására.
7. Az intézmény ösztönzi a gyermekek önzetlen együttműködését.
8. Az intézmény fejleszti a gyermekek testi, szellemi, érzelmi képességeit.
9. Az intézmény hangsúlyt fektet az óvodán kívüli tevékenységek (kirándulás, színház, múzeumi programok stb.) szervezésére.
10. Az intézmény hangsúlyt fektet a gyermekek környezettudatos nevelésére.
11. Az intézmény hangsúlyt fektet az egészséges életmódra nevelésre, rendszeres mozgásra, szabad levegőn való tartózkodásra, délutáni pihenésre, egészséges táplálkozásra, személyes higiénára.
12. Az intézmény fontosnak tartja a nemzeti hagyományok megismertetését, a magyarságtudat, hazaszeretet kialakítását.
13. Az intézményben a gyermekek megismerik az erkölcsi normákat, képessé válhatnak arra, hogy az adott értékrendet kövessék, a hozzá kapcsolódó ünnepeket, megemlékezéseket örömmel megélik.
14. Az intézménynek jó a hírneve, jól képzett pedagógusok magas színvonalon végzik munkájukat.
15. Az óvodával való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az óvodával és a gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.

---

<sup>17</sup> Online kérdőív.

# Általános iskola

## 1. A pedagógus önértékelés területei és módszertana

### 1.1. A pedagógus önértékelésének területei

A területek a tanári felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 8/2013. (I. 30.) EMMI rendeletben meghatározott követelményterületek nagy részét lefedik. Az önértékelés során annak vizsgálata történik meg, hogyan valósulnak meg a gyakorlatban a képzés folyamatában kimeneti követelményként megfogalmazott kompetenciák.

Az önértékelés folyamán annak feltárása folyik, milyen módon és mértékben jelennek meg a pedagógus munkájában az alábbi szakmai tartalmak:

- Az általános pedagógiai szempontoknak való megfelelés.
- A Nemzeti alaptanterv nevelési céljainak való megfelelés.
- Az intézmény pedagógiai programjának való megfelelés.

Ennek megfelelően az értékelés a pedagógiai munka alábbi területeire terjed ki:

1. Pedagógiai módszertani felkészültség
2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexiók
3. A tanulás támogatása
4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség
5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység
6. Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése
7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás
8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért
9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselése és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja

Az önértékelés területei – az első pont kivételével – megegyeznek a pedagógusok előmeneteli rendszerében használt pedagógusminősítési területekkel, így az önértékelés eredménye segíti a pedagógusokat a minősítésre való felkészülésben.



## 1. Pedagógiai módszertani felkészültség

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 1. Pedagógiai módszertani felkészültség                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>Milyen a módszertani felkészültsége?</b></p> <p><b>Milyen módszereket alkalmaz a tanítási órákon és egyéb foglalkozásokon?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagógiai tevékenysége biztos szaktudományos és módszertani tudást tükröz.</li> <li>Ismeri az intézményében folyó pedagógiai munka tartalmi meghatározására és szervezésére vonatkozóan alkalmazott, a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumokat és az intézménye pedagógiai programjának a saját szakterületére vonatkozó főbb tartalmait.</li> <li>Ismeri és tudatosan alkalmazza a szakterülete, tantárgya sajátosságaihoz és a tanulócsoporthoz sajátosságaihoz igazodó megismerési folyamatokat, nevelési tanítási módszereket, eszközöket.</li> </ul> |
| <p><b>Hogyan, mennyire illeszkednek az általa alkalmazott módszerek a tananyaghoz?</b></p>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ismeri és tudatosan felhasználja szakterülete, tantárgya kapcsolatait más műveltségterületekkel, tantárgyakkal.</li> <li>Ismeri a szakterülete, tantárgya szempontjából fontos információforrásokat, azok pedagógiai felhasználásának lehetőségeit, megbízhatóságát, etikus alkalmazását.</li> <li>Fogalomhasználata szakszerű, az adott pedagógiai helyzethez igazodó.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             |

## 2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése, és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 2. Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>Milyen a pedagógiai tervezőmunkája: tervezési dokumentumok, tervezési módszerek, nyomon követhetőség, megvalósíthatóság, realitás?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Egységes rendszerbe illesztve tervezi az adott pedagógiai céloknak megfelelő stratégiákat, folyamatot, munkaformát, módszereket, eszközöket.</li> <li>Pedagógiai fejlesztési terveiben kiemelt szerepet kap a tanulók tevékenységeinek fejlesztése.</li> </ul> |

| 2. Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Hogyan viszonyul a tervezés a tanulók adottságaihoz, igényeihez?                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Terveiben szerepet kap tanulók motiválása motivációjuk fejlesztése.</li> <li>Tervező tevékenysége során a tanulási folyamatba illeszti a foglalkozáson, a tanórán kívüli ismeret- és tapasztalatszerzési lehetőségeket.</li> <li>Megtervezi a tanulók és nevelt oktatott csoportok értékelésének módszereit, eszközeit.</li> </ul>                    |
| A tervezés során hogyan érvényesíti a Nemzeti alaptanterv és a pedagógiai program nevelési céljait, hogyan határoz meg pedagógiai célokat, fejlesztendő kompetenciákat? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tervei készítése során figyelembe veszi az intézménye vonatkozásában alkalmazott tantervi, tartalmi és intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt, oktatott egyének és csoportok fejlesztési célját.</li> </ul>                                                                                                                          |
| Hogyan épít tervezőmunkája során a tanulók előzetes tudására és a tanulócsoport jellemzőire?                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tervező tevékenységében épít a szociális tanulásban rejlő lehetőségekre.</li> <li>A tanulók optimális fejlődését elősegítő, az egyéni fejlődési sajátosságokhoz igazodó, differenciált tanítási-tanulási folyamatot tervez.</li> <li>A tanulók fejlettségére is figyelemmel bevonja őket a nevelés-oktatás és tanulás-tanítás tervezésébe.</li> </ul> |

### 3. A tanulás támogatása

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 3. A tanulás támogatása                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                 | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                            |
| Mennyire tudatosan és az adott helyzetnek mennyire megfelelően választja meg és alkalmazza a tanulásszervezési eljárásokat? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Figyelembe veszi a tanulók aktuális fizikai, érzelmi állapotát.</li> <li>A tanulók hibázásait tévesztéseit a tanulási folyamat szerves részének tekinti, és a megértést segítő módon reagál rájuk.</li> </ul> |

| 3. A tanulás támogatása                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Hogyan motiválja a tanulókat? Hogyan kelti fel a tanulók érdeklődését, és hogyan tartja fenn a tanulók figyelmét, érdeklődését?                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Felkelti és fenntartja a tanulók érdeklődését.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Hogyan fejleszti a tanulók gondolkodási, problémamegoldási és együttműködési képességét?                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Feltárja és szakszerűen kezeli a tanulási folyamat során tapasztalt megértési nehézségeket.</li> <li>Fejleszti a tanulók tanulási képességeit.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |
| Milyen tanulási teret, tanulási környezetet hoz létre a tanulási folyamatra?                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulás támogatása során épít a tanulók egyéni céljaira és szükségleteire, a tanulócsoport sajátosságaira.</li> <li>Nyugodt és biztonságos nevelési, tanulási környezetet teremt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                          |
| Hogyan alkalmazza a tanulási folyamatban az információ-kommunikációs technikákra épülő eszközöket, digitális tananyagokat? Hogyan sikerül a helyes arányt kialakítania a hagyományos és az információ-kommunikációs technológiák között? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a tanulókat a hagyományos és az infokommunikációs eszközök célszerű, kritikus etikus használatára a tanulási folyamatban.</li> <li>Az önálló tanuláshoz szakszerű útmutatást és megfelelő tanulási eszközöket biztosít.</li> <li>Támogatja a tanulók önálló gondolkodását, elismeri, és a tanítás-tanulási folyamat részévé teszi kezdeményezéseiket és ötleteiket.</li> </ul> |

**4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség**

| Szempontok                                                                                                                                                                                                                                                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hogyan méri fel a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és erkölcsi állapotát?<br>Milyen hatékony tanuló-megismerési technikákat alkalmaz?                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>A nevelési-oktatási folyamatban a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és testi sajátosságaira egyaránt kiemelt figyelmet fordít.</li> <li>Tudatos értékválasztásra és saját értékrendjük kialakítására ösztönzi a tanulókat.</li> <li>Tudatosan alkalmazza a tanulók sokoldalú megismerését szolgáló pedagógiai-pszichológiai módszereket.</li> </ul>                                                                                                     |
| Hogyan jelenik meg az egyéni fejlesztés, a személyiségfejlesztés a pedagógiai munkájában, a tervezésben (egyéni képességek, adottságok, fejlődési ütem, szociokulturális háttér)?                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tudatosan teremt olyan pedagógiai helyzeteket, amelyek segítik a tanulók komplex személyiségfejlődését.</li> <li>Tiszteletben tartja a tanulók személyiségét, tudatosan keresi a bennük rejlő értékeket, a tanulókhöz felelősen és elfogadóan viszonyul.</li> <li>Megismerteti a tanulókkal az érintett korosztályra a tantervi, tartalmi szabályozókban meghatározott egyetemes emberi és nemzeti értékeket és azok tiszteletére neveli őket.</li> </ul> |
| Milyen módon differenciál, alkalmazza az adaptív oktatás gyakorlatát?                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az együttnevelés keretei között is módot talál a tanulók esetében az egyéni fejlődés lehetőségeinek megteremtésére.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Milyen terv alapján, hogyan foglalkozik a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal, ezen belül a sajátos nevelési igényű, a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő, a kiemelten tehetséges tanulókkal, illetve a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulókkal? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Felismeri a tanulók személyiségfejlődési – az esetlegesen jelentkező – tanulási nehézségeit, és képes számukra hatékony segítséget nyújtani, vagy szükség esetén más szakembertől segítséget kérni.</li> <li>Felismeri a tanulóknál a tehetség ígéretét, és tudatosan segíti annak kibontakoztatását.</li> </ul>                                                                                                                                          |

**5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység</b>                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Milyen módszereket, eszközöket alkalmaz a közösség belső struktúrájának feltárására?</b>                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógus az általa vezetett, fejlesztett tanulócsoporthoz fejlesztés a közösségfejlesztés folyamatának ismeretére, és a csoportok tagjainak egyéni és csoportos szükségleteire, sajátosságaira alapozza.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Hogyan képes olyan nevelési, tanulási környezet kialakítására, amelyben a tanulók értékesnek, elfogadottnak érezhetik magukat, amelyben megtanulják tisztelni, elfogadni a különböző kulturális közegből, a különböző társadalmi rétegekből jött társaikat, a különleges bánásmódot igénylő, és a hátrányos helyzetű tanulókat is?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a tanulók közötti véleménycserét, fejleszti kommunikációs képességüket, fejleszti a tanulóknál az érvelési kultúrát.</li> <li>Pedagógiai feladatai során figyelembe veszi és értékékként közvetíti a tanulók és tanulóközösségek eltérő kulturális, társadalmi háttérből adódó sajátosságait.</li> <li>A tanulókat egymás elfogadására, tiszteletére, kölcsönös támogatására, előítélet mentességre neveli.</li> <li>Pedagógiai tevékenységében a nevelt, oktatott tanulók életkorából következő fejlődéslélektani jellemzőik ismerete tükröződik.</li> </ul> |
| <b>Hogyan jelenik meg a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában (helyzetek teremtése, eszközök, az intézmény szabadidős tevékenységeiben való részvétel)?</b>                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Megteremti az általa irányított nevelési, oktatási folyamat során az együttműködési képességek fejlődéséhez szükséges feltételeket.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Melyek azok a probléma-megoldási és konfliktuskezelési stratégiák, amelyeket sikeresen alkalmaz?</b>                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Szakszerűen és eredményesen alkalmazza a konfliktusok megelőzésének és kezelésének módszereit.</li> <li>A tanulók nevelése, oktatása során a közösség iránti szerepvállalást erősítő helyzeteket teremt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## 6. A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 6. A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                           | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Milyen ellenőrzési és értékelési formákat alkalmaz?</b>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tantervi tartalmakat a tanulók egyéni pedagógiai-pszichológiai szükségleteihez is igazodva eredményesen és adaptív módon alkalmazza.</li> <li>Változatos pedagógiai értékelési módszereket alkalmaz, a nevelési-oktatási folyamatban célzottan alkalmazza a diagnosztikus, a fejlesztő és összegző értékelési formákat.</li> <li>Az adott nevelési helyzetnek megfelelő ellenőrzési, értékelési módszereket használ.</li> <li>Pedagógiai céljainak megfelelő ellenőrzési, értékelési eszközöket választ vagy készít.</li> <li>A tanulónak személyre szabott értékelést ad.</li> <li>Az intézményi pedagógiai programmal összhangban alkalmazott pedagógiai ellenőrzési és értékelési rendszert és módszereket, azok szempontjait az általa megkezdett nevelési-oktatási folyamat elején megismerteti a tanulókkal, a szülőkkel.</li> </ul> |
| <b>Mennyire támogató, fejlesztő szándékú az értékelése?</b>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulói tevékenység rendszeres ellenőrzésének eredményeit szakszerűen elemzi, értékelésüket rendszeresen felhasználja fejlesztési céljainak, feladatainak kijelölésében.</li> <li>Az értékelési módszerek alkalmazása során figyelembe veszi azok várható hatását a tanulók személyiségének fejlődésére.</li> <li>A tanulók számára adott visszajelzései rendszeresek, egyértelműek, tárgyilagosak.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Milyen visszajelzéseket ad a tanulónak?<br/>Visszajelzései támogatják-e a tanulók önértékelésének fejlődését?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elősegíti a tanulók önértékelési képességének kialakulását, fejlődését.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Szakmai és nyelvi szempontból igényes-e a nyelvhasználata (életkornak megfelelő szókészlet, artikuláció, beszédsebesség, stb.)?</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tevékenysége során az intézményi pedagógiai programhoz igazodóan és a pedagógiai céljainak megfelelően érthetően és hitelesen kommunikál.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Milyen módon működik együtt pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő más felnőttekkel a pedagógiai folyamatban?</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulók nevelése-oktatása érdekében kezdeményezően együttműködik a pedagógustársaival, a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel és a szülőkkel.</li> <li>A tanulókkal történő együttműködés elveit és formáit az alkalmazott pedagógiai program és az intézményi dokumentumok keretei között a tanulók személyiségfejlődését figyelembe véve alakítja ki és valósítja meg.</li> </ul> |
| <b>Reális önismerettel rendelkezik-e? Jellemző-e rá a reflektív szemlélet? Hogyan fogadja a visszajelzéseket? Képes-e önreflexióra? Képes-e önfejlesztésre?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Igényli a pedagógiai munkájával kapcsolatos rendszeres visszajelzéseket, nyitott azok befogadására.</li> <li>Szakmai megbeszéléseken kifejti, képviseli az álláspontját, képes másokat meggyőzni, és ő maga is meggyőzhető.</li> </ul>                                                                                                                                                   |

## 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért                                    |                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                | Elvárások                                                                                                                                                                                     |
| <b>Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tisztában van személyiségének sajátosságaival, és alkalmazkodik a szerepvállalásokhoz.</li> <li>Pedagógiai munkáját reflektivitás jellemzi.</li> </ul> |

| 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                 | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Mennyire tájékozott pedagógiai kérdésekben, hogyan követi a szakmában történeteket?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógiai feladatok megoldásában együttműködik pedagógustársaival, munkaközösségeivel, a nevelő-oktató munkát segítő munkatársaival, a tanuló fejlődését támogató más szakemberekkel.</li> <li>Fontos számára tudásának folyamatos megújítása, a megszerzett tudását a pedagógiai gyakorlatában eredményesen alkalmazza.</li> </ul> |
| <b>Hogyan nyilvánul meg kezdeményezőképesége, felelősségvállalása a munkájában?</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Részt vesz szakmai kooperációkban, problémafelvetéseivel, javaslataival kezdeményező szerepet vállal.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |

### 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

| 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője, és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Milyen szemléletformáló módszereket alkalmaz annak érdekében, hogy a tanulóknál kialakuljon a fenntartható fejlődésre irányuló felelősségteljes magatartás?</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Segíti a tanulókat, hogy megértsék a nem fenntartható és fenntartható fejlődés különbségeit.</li> <li>Kihasználja saját szakterületén, illetve intézményében a fenntarthatóságra nevelés pedagógiai lehetőségeit.</li> <li>Lehetővé teszi a tanulók számára, hogy saját cselekedeteikkel, viselkedésükkel hozzájáruljanak a fenntarthatósághoz, tudatosítva bennük, hogy a jövő rajtuk is múlik.</li> <li>Segíti tanulóit, hogy a múlt és a jelen tükrében kreatívan gondolkodjanak a lehetséges jövőről.</li> </ul> |



## 1.2. Dokumentumelemzés

**A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:**

**Az előző, pedagógusra vonatkozó ellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott pedagógusra vonatkozó értékelőlapja(i), önfejlesztési terve(i)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejlesztendő területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?

### **A tanmenet és az éves tervezés egyéb dokumentumai**

- Hogyan jelenik meg a tanmenetben a tanulói kompetenciák fejlesztése?
- Mennyiben biztosítja a tanmenet a helyi tantervben meghatározott célok megvalósulását?
- Hogyan kapcsolódik a tanórán kívüli tevékenységek, napközis és egyéb foglalkozások tervezése a tanmenethez és a tantervi követelményekhez?
- Hogy kapcsolódik a tanórán kívüli tevékenységek, napközis és egyéb foglalkozások tervezése a személyiség- és közösségfejlesztési feladatokhoz?
- Hogyan jelennek meg a pedagógus éves tervezésében a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal kapcsolatos feladatok?
- Hogyan jelennek meg a pedagógus éves tervezésében a tantárgyi belső és külső kapcsolódások?
- Hogyan épít a pedagógus a tervező munka során a tanulók előzetes ismereteire?
- Hogyan jelenik meg a fogalmak egymásra épülése az éves tervezés dokumentumaiban?
- Hogyan jelenik meg a pedagógus által készített egyéni fejlesztési tervben a fejlesztés-központúság?
- Hogyan jelennek meg a tanmenetben az egyéni tanulói igényeknek megfelelő folyamatok?
- Mennyiben felelnek meg a tervek célkitűzéseinek a tervezett értékelési eszközök?
- Tartalmazza-e a tanmenet a céloknak megfelelő tanulási eszközöket (tankönyv, munkafüzet, e-eszközök)?
- Milyen elemeket tartalmaz az osztályfőnöki munka éves tervezése? Azok hogyan kapcsolódnak az intézmény nevelési céljaihoz?
- Hogyan jelenik meg a pedagógus tanórai és egyéb tanórán kívüli tervezési dokumentumaiban a környezeti nevelés és a fenntartható fejlődés célrendszere?

## Óraterv és egyéb foglalkozások tervezése

- A tervben szereplő tartalmi elemek megfelelnek-e a szaktárgyhoz kapcsolódó korszerű szaktudományos ismereteknek?
- Hogyan jelennek meg a tervezésben a tantárgyi belső és külső kapcsolódások?
- A feladatok, célkitűzések teljesülését hogyan segítik a tervezett módszerek, tanulásszervezési eljárások és az óra/foglalkozás felépítése?
- Az óra célkitűzése és az óraterv mennyiben támogatja a megszerzett tudás alkalmazását?
- Az órák/foglalkozások tervezésénél hogyan érvényesül a cél–tananyag–eszköz koherenciája?
- Milyen módon jelennek meg az egyéni tanulói igények az órák/foglalkozások tervezésében?
- Mennyire támogatja a terv a tanulói együttműködést, szociális tanulást?
- Milyen módon jelennek meg a tervben a közösségfejlesztés, személyiségfejlesztés feladatai?
- Mennyiben felelnek meg a tervek célkitűzéseinek a tervezett értékelési eszközök?
- A tanórán kívüli tervezés tartalma mennyire áll összhangban az adott tanulócsoport életkori sajátosságaival?
- A tanórán kívüli foglalkozástervek hogyan kapcsolódnak az intézmény éves munkatervéhez, célkitűzéseire (intézményi és nevelési célokhoz, nevelési területhez, tudásterületekhez, intézményi innovációhoz)?
- Óraterveibe épít-e alternatív módszertani és/vagy tartalmi megoldásokat?

## Napló:

- Hogyan követi a beírt érdemjegyek száma a pedagógiai program értékelési elveit?
- Hogyan követi a napló szerinti haladás a tanmenet éves tervezését?
- Mennyire fegyelmezett a napló adminisztrációja (naprakész naplóvezetés, bejegyzések, feljegyzések)?
- Megjelennek-e a naplóban az egyéni bánásmódot igénylő tanulókra vonatkozó szakértői javaslatok?
- Megjelennek-e a naplóban az egyéni tanulói igényeknek megfelelő, a tanuló szorgalmára, viselkedésére vonatkozó bejegyzések?

## Tanulói füzetek

- Hogyan követhető a tanulók munkájából a tananyagban való haladás (rendszeresség)?
- Hogyan követhető a tanulói egyéni munka (órai vagy otthoni) hibáinak javítása?
- A tanulói füzetek tartalma összhangban van-e az éves tervezés dokumentumaival és a helyi tanterv követelményeivel?
- A tanulói füzetekben a szakszerű fogalomhasználat nyomon követhető-e?
- A tanulói produktumokban megjelennek-e más tantárgyak kapcsolódó elemei is?
- Nyomon követhető-e az egyéni tanulói igényeknek megfelelő pedagógiai munka, a személyre szóló differenciálás a tanulói produktumokban?

- Hogyan jelenik meg a tanulói füzetekben a tanórán kívüli ismeret- és tapasztalatszerzés lehetősége?

### **1.3. Óra-/foglalkozáslátogatás megfigyelési szempontjai**

- Milyen volt a pedagógus stílusa?
- Mennyire volt érthető a pedagógus kommunikációja?
- A pedagógus mennyire vette figyelembe az egyéni képességek közötti különbségeket?
- A vezető, irányító, segítő szerep mennyire volt indokolt az egyes munkafolyamatokban?
- Mennyire szakszerű a pedagógus órai fogalomhasználata, mennyire támogatja a tanulóknak az új fogalmak kialakítását és a korábbiak elmélyítését?
- Kihasználta-e a pedagógus a tantárgyi kapcsolatok lehetőségét?
- Hogyan jelent meg a fenntartható fejlődés témája a tanórán/foglalkozáson? Milyen módszereket alkalmazott erre a pedagógus?
- Hogyan határozta meg a pedagógus az óra/foglalkozás célját és hogy sikerült azt a tanulókkal tudatosítani?
- Mennyiben támogatták az elvégzett feladatok és az alkalmazott módszerek az óra céljának elérését?
- A választott módszerek, tanulásszervezési eljárások mennyire illeszkedtek az óra/foglalkozás tartalmához, az elvégzett feladatokhoz?
- Mennyiben feleltek meg a használt módszerek, tanulásszervezési eljárások a szaktárgyhoz kapcsolódó korszerű tudományos ismereteknek? (Amennyiben van ilyen, például IKT-módszerek, projektmódszer, kooperatív technikák.)
- Milyen motivációs eszközöket alkalmazott a pedagógus az órán/foglalkozáson?
- Milyen mértékben sikerült a tanulókat bevonni a foglalkozás menetébe, aktivitásukat fokozni?
- Hogyan jelent meg a személyiségfejlesztés az órán/foglalkozáson? Milyen eszközök segítették ezt?
- Hogyan jelent meg a közösségfejlesztés az órán? Milyen eszközök segítették?
- Hogyan jelent meg a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal való foglalkozás az órán/foglalkozáson?
- Mennyire tükröződött a szokásrend a tanórán/foglalkozáson a tanulók magatartásában?
- Milyen módon valósult meg az órán a tanulók együttműködése, egymástól való tanulása?
- Hogyan jelent meg a tanulók önértékelése?
- Hogyan történt a tanulók, tanulói produktumok (szóbeli és írásbeli) értékelése?
- Mennyire készítette elő a házi feladatot a pedagógus?
- Elérte-e az óra a célját, koherens volt-e az óratervvvel?
- Mennyire feleltek meg a pedagógus reakciói az egyes pedagógiai szituációknak?
- Reálisan értékelte-e a pedagógus az egyes pedagógiai szituációkban mutatott reakcióit az óramegbeszélésen?
- Mennyire volt reflektív a pedagógus?
  - Visszatekintés a tervezésre, megvalósulásra;
  - a lényeges mozzanatok tudatosítása;
  - alternatív cselekvésmódok kialakítása.

## 1.4. Kérdőíves felmérés

- Pedagógus önértékelő kérdőív (1. számú melléklet)
- Pedagógus önértékelésében alkalmazott szülői kérdőív (2. számú melléklet)
- Pedagógusok önértékelésében alkalmazott munkatársi kérdőív (3. számú melléklet)

## 1.5. Interjúk kérdéssorai

### A pedagógusinterjú javasolt kérdései a pedagógus munkájának önértékeléséhez

- Hogyan követi a szakmában megjelenő újdonságokat, a végbemenő változásokat?
- Milyen módszerekkel, milyen szempontok figyelembevételével végzi a hosszú és rövid távú tervezést? Hogyan, milyen esetekben korrigálja a terveket?
- Hogyan méri fel a tanulók értelmi, érzelmi és szociális állapotát, a közösség belső struktúráját?
- Pedagógiai munkája során a pedagógiai feladatok megoldásában kikkel működik együtt?
- Milyen a kapcsolata szakmai munkaközösségével, milyen közösségi feladatokat végez, vállal?
- Milyen ellenőrzési, értékelési, számonkérési formákat alkalmaz? Hogy használja fel a korábbi eredményeket, tapasztalatokat az értékelés tervezésekor?
- A tanórákon látottakon kívül milyen módszereket, tanulásszervezési eljárásokat és milyen céllal alkalmaz szívesen?
- Hogyan használja ki a tantárgyköziség lehetőségeit?
- Milyen módszerekkel segíti a tanultak alkalmazását?
- Hogyan fejleszti a tanulók jövőről való gondolkodását?
- Hogyan teremt olyan helyzeteket a tanórán/foglalkozáson, amelyekben az adott témához kapcsolódva fejleszti a tanulók kritikus, felelősségteljes gondolkodását a fenntartható fejlődéssel összefüggésben?
- Hogy alakítja a tanulási teret, tanulási környezetet a tanulási folyamatnak megfelelően?
- A motivációnak mely eszközeit használja leggyakrabban? Milyen alapon választja meg a motivációs eszközöket?
- Milyen módon segítik munkáját az IKT-eszközök?
- Milyen módszerekkel támogatja a diákok önálló tanulását?
- Mit jelent Ön számára az inkluzív nevelés?
- Hogyan differenciál, alkalmazza-e az adaptív oktatás gyakorlatát?
- Hogyan vesz részt a tehetséggondozásban, felzárkóztatásban?
- Hogyan jelenik meg a személyiség- és a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában?
- Hogyan képes befogadó környezetet kialakítani?
- Milyen esetekben, milyen módszerrel készít egyéni fejlesztési tervet?
- Hogy használja ki a közösség tagjainak különbözőségében rejlő értékeket a munkája során?
- A tanítási-tanulási folyamatban hol, mikor, hogyan szokta a tanulók önértékelését ösztönözni?

- Hogyan győződik meg róla, hogy a tanulók értékelése reális?
- Milyen módon működik együtt a pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő munkatársakkal? Hogy működik együtt más intézmények pedagógusaival?
- Milyen kommunikációs eszközöket használ szívesen a munkája során? Hogy tartja a kapcsolatot a tanulók szüleivel?
- Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?
- Milyen kiemelkedő vagy fejleszthető területet emelne ki a munkájával kapcsolatban?
- Van-e olyan területe pedagógiai munkájának, amiben változni, fejlődni szeretne?

### **A vezetői interjú javasolt kérdései a pedagógus munkájának önértékeléséhez**

- Milyennek tartja a pedagógus szaktárgyi, módszertani, pedagógiai felkészültségét?
- Mennyire felel meg a pedagógus tervezőmunkája az intézmény elvárásainak és a tanulócsoporthoz?
- Milyen módszerekkel és milyen hatékonysággal segíti a pedagógus a tanulók önálló tanulását?
- Milyen intézményi és/vagy intézményen kívüli eseményeken, projektekben vett/vesz részt a pedagógus a tanulókkal a környezeti neveléshez, fenntartható fejlődés témaköréhez kapcsolódóan?
- Hogy vesz részt a pedagógus a kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelésében, oktatásában?
- Mennyire tud megfelelni a pedagógus a tanulók és a szülők egyéni elvárásainak?
- Hogy jelenik meg a közösségfejlesztés a pedagógus munkájában?
- Mennyire felel meg a pedagógus értékelőmunkája az intézmény elvárásainak és a tanulócsoporthoz?
- Milyen a pedagógus kapcsolata a tanulókkal, szülőkkel?
- Milyennek tartja a pedagógus kapcsolatát a kollégákkal?
- Milyen a pedagógus intézményen belüli és kívüli szakmai aktivitása?
- Milyen innovációs, vagy pályázati feladatokban vesz, vagy vett részt a pedagógus?
- Miben nyilvánul meg a pedagógus kezdeményezőkészsége, felelősségvállalása?
- Reális önismerettel rendelkezik-e a pedagógus? Hogy fogadja a visszajelzéseket?
- Mennyire jellemző a pedagógusra az önfejlesztés igénye?
- Mennyire elégedett a pedagógus munkájának eredményességével?
- Mi(ke)t értékel leginkább a pedagógus szakmai munkájában?
- Mi az, amiben szeretné, hogy változzon, fejlődjön?
- Van-e tudomása arról, hogy a pedagógus online közösségeket, kapcsolatot létesít és tart fenn a tanulók és/vagy a szülők körében?
- Hogyan értékeli a pedagógus konfliktusmegelőző és kezelő módszereit, képességét?

## 2. Vezető önértékelésének területei és módszertana

### 2.1. A vezető önértékelésének területei

A vezetői értékelés területeit a Tempus Közalapítvány által koordinált, az Európai Bizottság által támogatott International Co-operation for School Leadership (Nemzetközi együttműködés az iskolavezetésért) című projekt keretében kidolgozott iskolavezetői kompetenciák keretrendszere, a Central5 alapján definiálták és értelmezték,<sup>18</sup> amit az EMMI rendelet tartalmilag átvett az alábbi megfogalmazások szerint:

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása
2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása
3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása
5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

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

Az intézmény alapvető célja a tanulás támogatása. A vezető szerepe, hogy támogató tanulási környezetet hozzon létre, és biztosítsa azt, hogy az intézmény forrásait erre a célra használják fel. Mint irányító szakember, elsődleges feladatai közé tartozik az intézmény minden tagjának hatékony irányítása és menedzselése, valamint a tanulószervezet kialakítása, fenntartása és fejlesztése, fókuszban a tanulási eredményekkel.

A vezetőnek mindezek alapján a következőkben megjelölt tevékenységeket kell ellátnia. Irányítania kell az értékközpontú nevelés, tanulás és tanítás folyamatát. Miután létrehozott egy magas elvárásokat támasztó, biztonságos és hatékony tanulási környezetet, valamint tanulási folyamatokat, a tanulás kultúráját és a teljesítés lehetőségét is meg kell teremtenie mindenki számára. A tanulás és tanítás legjobb minőségét együtt kell megalapozni, fenntartani és fejleszteni egy olyan szisztematikus és szigorú rendszerrel, amelynek feladata a tanulási és tanítási folyamatok nyomon követése, áttekintése, értékelése. A vezetőnek biztosítania kell mindezek létrejöttét, valamint azt, hogy megbízható értékelési rendszereket hozzanak létre vagy vegyenek át, és használjanak megfelelően.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

---

<sup>18</sup> Révai, N., Kirkham, G. A. (szerk., 2013): The Art and Science of Leading a School – Central5: Central European view on competencies for school leaders. [Az iskolavezetés tudománya és művészete – Centrál5: Az iskolavezetők kompetenciái közép-európai megközelítésben] Tempus Közalapítvány, Budapest.

| 1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Milyen módon biztosítja, hogy a tanulás a tanulói eredmények javulását eredményezze?                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.</li> <li>Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.</li> <li>A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére, a tanulói eredmények javítására összpontosító nevelő-oktató munkát vár el.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a tanulási-tanítási folyamatba?                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, a központi mérési eredményeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat.</li> <li>Beszámolót kér a tanulói teljesítmények folyamatos mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a tanuló fejlesztése érdekében.</li> </ul> |
| Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányításával az intézményben kialakítják a tanulók értékelésének közös alapelveit és követelményeit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.</li> <li>Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényeknek megfeleljenek, és         | <ul style="list-style-type: none"> <li>A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi tantervet a kerettantervre alapozva az intézmény sajátosságaihoz igazítja.</li> <li>Irányítja a tanmenetek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |



| 1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| hozzájáruljanak a továbbhaladáshoz?                                                                                                   | <p>tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gondoskodik arról, hogy a tanmenetekben, a pedagógusok éves tervezésében megjelenjen a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           |
| Hogyan működik a differenciálás és az adaptív oktatás az intézményben és saját tanítási gyakorlatában?                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányítja a differenciáló, az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony tanulói egyéni fejlesztést.</li> <li>Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók (tehetséggondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak.</li> <li>Nyilvántartja a korai intézményelhagyás kockázatának kitett tanulókat, és aktív irányítói magatartást tanúsít a lemorzsolódás megelőzése érdekében.</li> </ul> |

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

Ahhoz, hogy az intézmény vezetője hozzájáruljon az intézmény céljainak eléréséhez, a következő kulcsfontosságú felelősségi köröket és szerepeket kell betöltenie: biztosítani kell, hogy az intézmény üzemeltetése hatékonyan és eredményesen, vezetői hatáskörének megfelelően történjen, továbbá gondoskodnia kell az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről. A vezetőnek hatékonyan kell beosztania mások és önmaga munkaidejét, és felügyelnie kell, hogy mások hatékonyan végzik-e napi intézményi munkájukat.

Az intézményműködés menedzselésének képessége (beleértve az épületeket és az azokat körülvevő földterületeket) a vezető egyik kulcsfontosságú kompetenciája, annak érdekében, hogy az intézmény hatékonyan működhessen. A vezetőnek – hatás- és jogkörének megfelelően – biztosítani kell az intézmény céljainak elérése érdekében az intézmény pénzügyeinek hatékony menedzselését és hatékony munkaerő-gazdálkodást kell folytatnia. Hatékonyan kell menedzselnie a megbeszéléseket és az információáramlást. A vezetőnek tudnia kell időbeosztása alapján feladatait priorizálni és az intézmény fontos stratégiai ügyeire fókuszálni. Tudnia kell létrehozni és fenntartani hatékony, gazdaságos és az előírásoknak megfelelő adminisztrációs rendszereket.

Elengedhetetlen, hogy a vezető hatékonyan tudjon kommunikálni, együttműködni a külső partnerekkel, és képes legyen együtt dolgozni helyi, regionális rendszerekkel, a hatóságokkal és az oktatásért felelős minisztériummal.



A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?</b>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.</li> <li>A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabályváltozásokról folyamatosan tájékoztatja.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?</b>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.</li> <li>A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)?</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése stb.).</li> <li>Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (például sportlétesítmények eszközei, taneszközök).</li> <li>Az intézmény vezetése gondoskodik arról, hogy az intézmény működésében érvényesüljön a fenntartható fejlődés értékrendje.</li> </ul> |
| <b>Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.</li> <li>A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?</b>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.</li> <li>Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| <b>2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szemponatok</b>                                                                             | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Személyesen irányítja az intézmény partneri körének azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például DÖK, szülői képviselet) történő kapcsolattartásban.</li> <li>• Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.</li> </ul> |

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

A vezető feladata, hogy az intézményben közös értékeket fogadtasson el, amelyeket mindenki értelmezni tud, és tevékenységének részévé válhat. A jövőkép kialakítása, a megvalósítására irányuló stratégiaalkotás, továbbá a szervezet küldetésének tisztázása a vezető szerepének és munkájának kulcselemei.

Képesnek kell lennie arra, hogy irányítsa annak a közös munkának a folyamatát, melynek során megszületnek a mindenki által elfogadott értékek és jövőkép, ezt hatékonyan kell kommunikálnia és támogatnia kell az értékek tevékenységekbe épülését a jövőkép elérését.

A megvalósítás szakaszában következetesen képviselnie kell azokat az irányokat, amelyeket szervezeti szinten meghatároztak a jövőkép elérésével kapcsolatban. A vezető eredményességének kulcsa az is, hogy a jövőképhez vezető úton mind magának, mind pedig munkatársainak képes legyen szűkebb és tágabb célokat kijelölni. Ehhez a vezetőnek tisztában kell lennie a változás folyamatával, és azzal, hogy miképp tudja kezelni a változás útjában álló ellenállást.

A vezetőnek tudnia kell reagálni a belső és a külső értékelés (önértékelés és intézményértékelés) eredményeire.

Alapvető elvárás a vezetőktől, hogy folyamatosan tájékozódjanak és tájékoztassanak az új oktatási trendekről, szakpolitikai változásokról, amelyek érintik a hétköznapi gyakorlatot is.

A vezetőknek képesnek kell lenniük arra, hogy azonosítsák azokat a területeket, amelyek fejleszthetők az intézményben. Biztosítaniuk kell a közösen kitűzött irányok felé való haladást, miközben egy átlátható tanulási kultúrát alakítanak ki, és tartanak fenn.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Hogyan vesz részt az intézmény jövőképeinek kialakításában?</b>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.</li> <li>Szervezi és irányítja az intézmény jövőképeinek, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és tanulási-tanítási folyamatokba épülését.</li> <li>Az intézményi jövőkép, és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak.</li> </ul> |
| <b>Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.</li> <li>A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.</li> <li>Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.</li> </ul>                                                             |
| <b>Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.</li> <li>Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.</li> <li>A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat-meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |

| 3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Hogyan teremti a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerezésre (konferenciák, előadások, egyéb források).</li> <li>A vezetés engedi, és szívesen befogadja, a tanulástani eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.</li> </ul> |

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

A vezetőnek tudnia kell, hogyan inspirálja a kollégáit magas teljesítmény elérésére (hogyan a lehető legtöbbet fejlődjenek a kapott visszajelzések és az önreflexió segítségével), illetve milyen módon hasznosítsa az intézményi önértékelés eredményeit.

Ahhoz, hogy az intézmény által kitűzött célokat elérje, tudnia kell, hogyan építsen csapatot, és tudásukat a célok elérése érdekében hogyan mozgósítsa. Mások menedzselése során magas szintű etikai és morális szempontokat kell figyelembe vennie.

Kollégáival hatékonyan kell kommunikálnia, időben kell visszajelzést adnia, és képesnek kell lennie arra, hogy kezdeményezze és támogassa a párbeszédet és a jó gyakorlatok átadását.

Tudnia kell, hogyan kezeljen konfliktushelyzeteket, illetve hogy ezek előfordulását hogyan csökkentse. Képesnek kell lennie feladatok delegálására, tudnia kell, hogyan alkalmazza a megosztott vezetés koncepcióját.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                     | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.</li> <li>A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.</li> </ul> |

| 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Hogyan vesz részt személyesen a humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében?</b>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.</li> <li>• Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.</li> <li>• A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.</li> </ul> |
| <b>Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?</b>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére. A feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.</li> <li>• Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.</li> </ul>                                                                                                                            |
| <b>Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?</b>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoport, például intézményi önértékelésre), szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.</li> <li>• Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket.</li> </ul>                                                                                                   |
| <b>Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.</li> <li>• Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.</li> </ul>                                                                                                                                                    |

| 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                          | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.</li> <li>A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.</li> <li>Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.</li> </ul>                                                                   |
| Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre.</li> <li>Olyan tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a tanulási folyamatot támogató rend jellemzi (például mindenki által ismert szabályok betartatása).</li> <li>Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.</li> </ul> |

## 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

A vezetőnek meg kell őriznie, fenn kell tartania a professzionális munkavégzés iránti motivációját. Tudatában kell lennie a szerepével járó etikai és erkölcsi aspektusoknak. A sikeres vezetők igénylik és kérik mások visszajelzéseit, amely segítheti a vezetőket saját fejlődésükben.

Önismeret és önértékelés, a saját erősségeinek, a személyes és szakmai fejleszthető területeinek ismerete, valamint a kritikus önreflexió képessége teszik lehetővé a vezetők számára a feladatok kiadásának és a vezetés megosztásának megfelelő kezelését.

A vezetőnek be kell építenie a saját gyakorlatába mind a már létező, megalapozott pedagógiai és vezetési modelleket, elméleteket, mind pedig az új oktatási trendeket és innovációkat, azok folyamatos alkalmazásával. Támogatnia és segítenie kell a kutatásokat és a tényalapú megközelítést a tanulásban és tanításban (ideális esetben részt is vesz ilyen tevékenységekben).

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, milyen az önreflexiója?                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.</li> <li>Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.</li> <li>Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.</li> </ul>                                                                                      |
| Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanári szakma és az iskolavezetés területein keresi az új szakmai információkat, és elsajátítja azokat.</li> <li>Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.</li> <li>Hiteles és etikus magatartást tanúsít. (Kommunikációja, magatartása a pedagógus etika normáinak megfelel.)</li> </ul> |
| Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.</li> <li>Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.</li> </ul>                                                                     |

## 2.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző vezetői ellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott vezetőre vonatkozó értékelőlapja(i), önfejlesztési terve(i)**

- Melyek a vezető kiemelkedő és melyek a fejlesztendő területei?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás / tendencia látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?



**Vezetői pályázat/vezetési program**

- Mi a vezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
- Milyen célokat fogalmaz meg a vezető? Ezek milyen kapcsolatban vannak a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
- A vezető a stratégiai vezetői célokat hogyan bontotta le operatív célokra?
- A vezetői programalkotásban hogyan kapcsolódik a hagyományörzéshez az innovatív gondolkodás, tervezés?
- Hogyan tervezi a vezető a pedagógusokkal való együttműködést?
- Hogyan, milyen témákban történik meg a vezető erősségeinek, kiemelkedő területeinek a meghatározása?
- Hogyan tervezi a vezető a vezetési programban vezetői fejlődése lehetőségeit?
- Hogyan jelenik meg a vezetési programban a tanulás eredményességének biztosítása?
- Hogyan jelenik meg a vezetési programban a tanulók tanórán kívüli foglalkoztatása?
- Milyen szerepet kap a vezetési programban a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás?
- Hogyan jelenik meg a vezetési programban a kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelése, oktatása?

**Pedagógiai program**

- Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a pedagógiai program céljaival?
- Összhangban állnak a vezetési programban megfogalmazott célok és a pedagógiai program céljai?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a tanulói eredmények javulását?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a fejlesztő szemlélet érvényesülését?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják az egyéni bánásmód érvényesülését?

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

- Hogyan valósul meg a mérési, értékelési eredmények beépítése a tanulási-tanítási folyamatba?
- Hogyan irányítja a pedagógiai tervező munkát, a tanmenetek, foglalkozási tervek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára?
- Mi történik azokkal a területekkel, amelyek stratégiai vagy operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?
- Milyen megvalósult tevékenységek igazolják a vezetési programban leírt célok teljesülését?
- Milyen dominanciával jelenik meg a dokumentumokban az intézményben működő szakmai csoportok munkája?
- Mire irányul a dokumentumokban az intézményi erőforrások vezetői elemzése?

- Milyen, a célok elérését támogató együttműködési formák jelennek meg az operatív tervezésben?
- Az éves munkatervet hogyan közvetítik az érintettek számára az aktuális feladatokat?
- Az éves beszámolókat visszacsatolást adnak-e az érintetteknek az elvégzett feladatokról?

## **SZMSZ**

- A vezető az SZMSZ-ben leírtaknak megfelelően osztja-e meg a vezetési feladatokat?
- Megvalósul-e az SZMSZ-ben előírt eljárásrend szerint a pedagógiai munka belső ellenőrzése?
- Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert rögzít az SZMSZ?
- Milyen a döntéshozatali rendszer szabályozása?
- A szabályozás hogyan támogatja az intézményen belüli együttműködéseket?

## **2.3. Kérdőíves felmérés**

- Vezetői önértékelő kérdőív (4. számú melléklet)
- Nevelőtestületi kérdőív a vezető önértékelésének keretében<sup>19</sup> (5. számú melléklet: A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- Szülői kérdőív a vezető önértékelésének keretében<sup>20</sup> (6. számú melléklet: A szülők elégedettségét mérő kérdőív)

## **2.4. Interjúk kérdéssorai**

### **A vezetővel készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan történik az intézményben a jövőkép kialakítása?
- Hogyan alakítja ki vezetői jövőképét, és hogyan kommunikálja azt?
- Hogyan képes reagálni az intézményt érintő kihívásokra?
- Mit tesz az intézmény deklarált céljainak elérése érdekében?
- Mit tesz annak érdekében, hogy a fenntartható fejlődés szempontjai az erőforrások hatékony felhasználásában hangsúlyosan jelenjenek meg?
- A vezető a stratégiai célokat hogyan bontja le operatív célokká?
- Hogyan tudja kifejtetni és munkatársaival elfogadtatni a változások szükségességét, értelmét?
- Hogyan vonja be a döntés-előkészítő munkába a vezetőtársait és a pedagógusokat?
- Milyen szerepe van a kollégák együttműködésének kezdeményezésében, koordinálásában?
- Milyen módszerekkel inspirálja, ösztönzi munkatársait? Ezek közül melyek különösen eredményesek?

<sup>19</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

<sup>20</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

- Mennyire tartja fontosnak a vezetői munkában a tanulás-tanítás eredményességének biztosítását?
- Mit tesz az eredményesség biztosítása, a tanulói eredmények javítása érdekében?
- Milyen szerepet kap a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás a vezetői tevékenységben, a működésben?
- Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényekhez igazodjanak?
- Hogyan jelenik meg az adaptivitás, differenciálás a saját tanítási gyakorlatában, valamint az intézményi működésben?
- Mit tesz az inkluzív tanulási környezet megteremtése érdekében?
- Mit tesz a pozitív intézményi arculat kialakítása és fenntartása érdekében?
- Hogyan működnek az intézményi célok elérését segítő kapcsolatai, hogyan fejleszti azokat?
- Milyen a kapcsolata a középfokú oktatással? Hogyan történik a tanulói életutak követése, mit tesz a korai iskolaelhagyás elkerülése érdekében?
- Milyen információk segítik vezetői munkáját, hogyan használja fel ezeket saját munkájának fejlesztésében?
- Hogyan, milyen területeken fejleszti folyamatosan önmagát?
- Hogyan, milyen témákban történik meg az önreflexiója, az erősségeinek, fejlesztendő területeinek meghatározása?
- A vezetői programjában megfogalmazott célok megvalósítása milyen eredménnyel történt meg (időarányosan)?
- Milyen új célok jelentek meg?
- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és ezeket hogyan hajtotta végre?

#### **A vezető munkájáról a munkáltatójával készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan kommunikálja a vezető az intézmény jövőképét, céljait?
- Hogyan biztosítja a vezető a tanulás-tanítás eredményességét, a középfokú intézményekben való továbbtanulást célzó sikeres felkészítést?
- Mennyire sikerül a nevelőtestülettel a változások megértetése, kezelése?
- Mennyire hatékonyan irányítja a megvalósítást?
- Képviseli-e a vezető az intézmény érdekeit? Ha igen, hogyan teszi ezt?
- Képviseli-e a pedagógusok érdekeit, intézi-e ügyeiket a fenntartónál? Ha igen, hogyan teszi ezt?
- Elkötelezett-e a vezető az intézménye iránt? Ennek milyen jeleit tapasztalják?
- Milyen a vezető fenntartóval való együttműködése a változások kezelésében?
- Nyitott-e a vezető saját maga fejlesztésére? Milyen tények jelzik szakmai aktivitását?
- Rendszeres-e az intézményben a pedagógusok munkájának ellenőrzése, értékelése?
- Elkötelezett-e a vezető a nevelőtestület fejlesztésében, működik-e a belső tudásmegosztás?
- Tájékoztatási kötelezettségének eleget tesz-e a vezető?
- Hogyan működteti a vezető a nyilvánosság biztosítását?
- Hogyan hasznosítja a vezető az intézmény kapcsolatrendszerét?

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

### **A vezetőtársakkal készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan, mi alapján változtatja az intézmény a képzési struktúráját? Milyen szerepe van ebben az intézmény vezetőjének?
- Hogyan történik a stratégiai dokumentumok elkészítése, ezekből lebontva az operatív munka megtervezése?
- Milyen stratégiai lépéseket tesz a vezető az iskola céljainak elérése érdekében?
- Hogyan azonosítják a stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeket? Mi a vezető szerepe az azonosítási folyamatban?
- Hogyan teremt a vezető a változásokra nyitott szervezetet? Mit tesz ennek érdekében?
- Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése, a pedagógusok tájékoztatása?
- Hogyan biztosítják az intézményi működés nyilvánosságát, mi ebben a vezető szerepe?
- Hogyan biztosítja a vezető az átláthatóságot a vezetésben, irányításban? Milyen módszerei, eljárásai léteznek erre?
- Hogyan méri fel, milyen módon támogatja a vezető a kollégák szakmai fejlődését?
- Mit tesz a vezető annak érdekében, hogy a pedagógusok nyomon kövessék a pedagógiai szakirodalmat?
- Mit tesz a vezető annak érdekében, hogy a pedagógusok használják a megszerzett új tudásokat?
- Működik-e az intézményben tudásmegosztó fórum, az egymástól való tanulás bármilyen módja? Mi a vezető szerepe a működésben?
- A vezető milyen kommunikációs formákat használ, és ezek mennyire eredményesek?
- Milyen mértékben vesz részt a vezető a pedagógusok önértékelésében?
- Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése (emberek, tárgyak, eszközök, fizikai környezet)? Milyen feladatot vállal ebben a munkában a vezető?
- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és hogyan?
- Hogyan méri fel saját erősségeit és a vezetői munka fejleszthető területeit, mit tesz saját szakmai fejlődése érdekében?

### 3. Intézményi önértékelés területei és módszertana

#### 3.1. Az intézmény önértékelésének területei

Az intézmény önértékelése során az értékelést végző az alábbi területekről származó adatokat és tapasztalatokat használja fel:

1. Pedagógiai folyamatok
2. Személyiség- és közösségfejlesztés
3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció
5. Az intézmény külső kapcsolatai
6. A pedagógiai működés feltételei
7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.

**Az intézményi önértékelés keretében évente vizsgált elvárások vastag betűvel szedettek.**

#### 1. Pedagógiai folyamatok

Az intézmény vezetése a belső és külső partnerek bevonásával alkotja meg az intézményi stratégiai és operatív terveit. A tervezés eredménye a pedagógiai program, amely rögzíti a célokat, amelyek befolyásolják az intézményi pedagógiai folyamatot.

A terület értékelése során elsősorban tehát a pedagógiai programban vagy más stratégiai dokumentumban megtalálható a célok elérését biztosító elsősorban pedagógiai folyamatok tervezési, megvalósítási, ellenőrzési és értékelési rendjének tudatosságát, az eredményeknek megfelelő és szükséges korrekciók elvégzésének hatásosságát, fejlesztő jellegét kell vizsgálni.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 1. Pedagógiai folyamatok                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tervezés                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Szempontok                                                   | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Hogyan valósul meg a stratégiai és operatív tervezés?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény vezetése irányítja az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak koherens kialakítását.</li> <li>• Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumai az intézmény működését befolyásoló mérési (az Eredmények értékelési területnél felsorolt adatok), demográfiai,</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                 | <p>munkaerőpiaci és más külső mutatók (például szociokulturális felmérések adatai) azonosítása, gyűjtése, feldolgozása és értelmezése alapján készülnek. Ezek segítik az intézmény jelenlegi és jövőbeni helyzetének megítélését.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A tervek elkészítése a nevelőtestület bevonásával történik, az intézmény munkatársainak felkészítése a feladatra időben megtörténik.</li> <li>• Biztosított a fenntartóval való jogszabály szerinti együttműködés.</li> <li>• Az intézményi önértékelési ciklust lezáró intézkedési terv és a stratégiai és operatív tervezés dokumentumainak összehangolása megtörténik.</li> <li>• <b>Az éves munkaterv összhangban van a stratégiai dokumentumokkal és a munkaközösségek terveivel.</b></li> <li>• A környezeti nevelés, fenntartható fejlődés pedagógiai programban megfogalmazott céljai megjelennek az intézmény éves tervezésében is.</li> </ul> |
| <b>Milyen az intézményi stratégiai terv és az oktatáspolitikai köznevelési célok viszonya; az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény stratégiai dokumentumai az adott időszak oktatáspolitikai céljaival összhangban készülnek.</li> <li>• Az operatív tervezés a stratégiai célok hatékony megvalósulását szolgálja, és a dokumentumokban nyomon követhető.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

| 1. Pedagógiai folyamatok                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Megvalósítás                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Szemponatok                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Hogyan történik a tervek megvalósítása?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A stratégiai tervek megvalósítása tanévekre bontott, amelyben megjelennek a stratégiai célok aktuális elemei. (Pedagógiai program, a vezetői pályázat, a továbbképzési terv és az ötéves intézkedési terv stb. aktuális céljai, feladatai.)</li> <li>• Az intézmény éves terveinek (éves munkaterv, éves intézkedési tervek, munkaközösségi tervek, a pedagógiai munka, tervezési dokumentumai stb.) gyakorlati megvalósítása a pedagógusok, a munkaközösségek és a diákönkormányzat bevonásával történik.</li> </ul> |

|                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény nevelési-oktatási céljai határozzák meg a módszerek, eljárások kiválasztását, alkalmazását.</li> <li>Az intézményi pedagógiai folyamatok (például tanévre, tanulócsoporthra tervezett, egymásra épülő tevékenységek) a személyiség- és közösségfejlesztést, az elvárt tanulási eredmények elérését, a szülők, tanulók és munkatársak elégedettségét és a fenntartói elvárások teljesülését szolgálják.</li> </ul>                                                 |
| <b>Milyen az intézmény működését irányító éves tervek és a beszámolók viszonya?</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az éves tervek és beszámolók egymásra épülnek.</li> <li><b>A tanév végi beszámoló megállapításai alapján történik a következő tanév tervezése.</b></li> <li>A beszámolók szempontjai illeszkednek az intézményi önértékelési rendszerhez.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Milyen a pedagógusok éves tervezésének, és tényleges megvalósulásának a viszonya?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógus, tervező munkája során figyelembe veszi az intézménye vonatkozásában alkalmazott tantervi, tartalmi és az intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt, oktatott egyének és csoportok fejlesztési céljait.</li> <li><b>A pedagógiai munka megfelel az éves tervezésben foglaltaknak, az esetleges eltérések indokoltak.</b></li> <li>A teljes pedagógiai folyamat követhető a tanmenetekben, a naplókban, valamint a tanulói produktumokban.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ellenőrzés                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Szempontok                                           | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Hogyan működik az ellenőrzés az intézményben?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi stratégiai alapidokumentumok alapján az intézményben belső ellenőrzést végeznek.</li> <li>Az ellenőrzési tervben szerepel, hogy ki, mit, milyen céllal, milyen gyakorisággal, milyen eszközökkel ellenőriz.</li> <li>Az intézmény azonosítja az egyes feladatok eredményességének és hatékonyságának méréséhez, értékeléséhez szükséges mutatókat.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ellenőrzés               |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Szemponatok              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulási eredményeket az intézmény folyamatosan követi, elemzi, szükség esetén korrekciót hajt végre.</li> <li>Az ellenőrzések eredményeit felhasználják az intézményi önértékelésben és a pedagógusok önértékelése során is.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Értékelés                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Szemponatok                                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Hogyan történik az intézményben az értékelés?                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az értékelés tények és adatok alapján, tervezetten és objektíven történik, alapját az intézményi önértékelési rendszer jelenti.</li> <li>Az intézményi önértékelési rendszer működését az intézmény vezetése irányítja, az önértékelési folyamatban a nevelőtestület valamennyi tagja részt vesz.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Milyen a pedagógiai programban meghatározott tanulói értékelés működése a gyakorlatban? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben folyó nevelési-oktatási munka alapjaként a tanulók adottságainak, képességeinek megismerésére vonatkozó mérési rendszer működik.</li> <li>A tanulók értékelése az intézmény alapdokumentumaiban megfogalmazott/elfogadott, közös alapelvek és követelmények (értékelési rendszer) alapján történik.</li> <li>A pedagógusok az alkalmazott pedagógiai ellenőrzési és értékelési rendszert és módszereket, azok szempontjait az általuk megkezdett nevelési-oktatási folyamat elején megismertetik a tanulókkal és a szülőkkel.</li> <li>Az intézményben a tanulói teljesítményeket folyamatosan követik, a tanulói teljesítményeket dokumentálják, elemzik, és az egyes évek értékelési eredményeit összekapcsolják, szükség esetén fejlesztési tervet készítenek.</li> </ul> |



| 1. Pedagógiai folyamatok |                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Értékelés                |                                                                                                                                                                  |
| Szempontok               | Elvárások                                                                                                                                                        |
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanuló eredményeiről fejlesztő céllal folyamatosan visszacsatolnak a tanulónak és szüleinek/gondviselőjének.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Korrekción                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Szempontok                                                                                                                                                                          | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Mi történik az ellenőrzés, mérés, értékelés eredményével?</b><br><b>(Elégedettségmérés, intézményi önértékelés pedagógusértékelés, tanulói kompetenciamérés, egyéb mérések.)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak elkészítése, módosítása során megtörténik az ellenőrzések során feltárt információk felhasználása.</li> <li>Évente megtörténik az önértékelés keretében a mérési eredmények elemzése, a tanulságok levonása, fejlesztések meghatározása, és az intézmény – szükség esetén – a mérési-értékelési eredmények függvényében korrekciót végez.</li> <li>Az intézmény a nevelési és tanulási eredményességről szóló információk alapján felülvizsgálja a stratégiai és operatív terveit, különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulók ellátására.</li> <li>A problémák megoldására alkalmas módszerek, jó gyakorlatok gyűjtése, segítő belső (ötletek, egyéni erősségek) és külső erőforrások (például pályázati lehetőségek) és szakmai támogatások feltérképezése és bevonása természetes gyakorlata az intézménynek.</li> </ul> |

## 2. Személyiség- és közösségfejlesztés

Az intézmény egyik legfontosabb feladata a tanulási-tanítási folyamat során a személyiség- és közösségfejlesztés kereteinek biztosítása. Felkészültnek kell lennie a személyre szabott nevelés-oktatás feladatainak ellátására, valamint a tanulási nehézségek kezelésére és a tehetségek fejlesztésére, gondozására (kiemelt figyelmet igénylő tanulók). A közösségfejlesztő tevékenység az intézmény hagyományaival és a tanulók személyes kompetenciáinak fejlesztésével összhangban történik meg.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyiségfejlesztés                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Szempontok                                                                                                                         | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Hogyan valósulnak meg a pedagógiai programban rögzített személyiségfejlesztési feladatok?                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A beszámolóban és az intézményi önértékelésben követhetők az eredmények (különös tekintettel az osztályfőnökök tevékenységére, a diákönkormányzati munkára, az egyéni fejlesztésre).</li> <li>Támogató szervezeti és tanulási kultúra jellemzi az iskolát.</li> <li>A tanulók személyes és szociális képességeik felmérésére alkalmas módszereket, eszközöket, technikákat alkalmaznak a pedagógusok az intézményben.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Hogyan fejlesztik az egyes tanulók személyes és szociális képességeit (különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulókra)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógusok módszertani kultúrája kiterjed a tanulók személyes és szociális képességeinek fejlesztésére, és ez irányú módszertani tudásukat megosztják egymással.</li> <li>A fejlesztés eredményét folyamatosan nyomon követik, s ha szükséges, fejlesztési korrekciókat hajtanak végre.</li> <li>A fejlesztés megvalósulása nyomon követhető               <ul style="list-style-type: none"> <li>az intézmény dokumentumaiban,</li> <li>a mindennapi gyakorlatban (tanórai és tanórán kívüli tevékenységek),</li> <li>DÖK programokban.</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                  |
| Hogyan történik a tanulók szociális hátrányainak enyhítése?                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A kiemelt figyelmet igénylő tanulók mindegyikénél rendelkeznek a pedagógusok megfelelő információkkal, és alkalmazzák azokat a nevelő, fejlesztő és oktató munkájukban.</li> <li><b>Az intézmény vezetése és érintett pedagógusa információkkal rendelkezik minden tanuló szociális helyzetéről.</b></li> <li>Az intézmény támogató rendszert működtet:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Felzárkóztatást célzó egyéni foglalkozást szervez.</li> <li>Integrációs oktatási módszereket fejleszt, és ezt be is vezeti.</li> <li>Képzési, oktatási programokat, modelleket dolgoz ki vagy át, és működteti is ezeket.</li> <li>Célzott programokat tár fel.</li> </ul> </li> </ul> |

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyiségfejlesztés                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Szemponatok                                                                  | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kapcsolatot tart fenn valamely szakmai támogató hálózattal.</li> <li>○ Stb.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Hogyan támogatják az önálló tanulást, hogyan tanítják a tanulást?            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az önálló tanulás támogatása érdekében az intézmény pedagógiai programjával összhangban történik a nevelési-oktatási módszerek, eljárások kiválasztása vagy kidolgozása, és azok bevezetésének megtervezése.</li> <li>• <b>Az alulteljesítő, tanulási nehézségekkel küzdő és sajátos nevelési igényű tanulók megkülönböztetett figyelmet kapnak.</b></li> <li>• A pedagógusok az önálló tanuláshoz szakszerű útmutatást és megfelelő tanulási eszközöket biztosítanak, alkalmazva a tanulás tanítása módszertanát.</li> </ul> |
| Hogyan történik a tanulók egészséges és környezettudatos életmódra nevelése? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az egészséges és környezettudatos életmódra nevelés elmélete és gyakorlata a pedagógiai programban előírtak szerint a munkatervben szerepel, a beszámolókból követhető.</li> <li>• A tanórán kívüli tevékenységek alkalmával a tanulók a gyakorlatban alkalmazzák a téma elemeit.</li> <li>• Az intézményben a tanulóknak lehetőségük van arra, hogy nemcsak tanórákon, hanem egyéb nem tanórai keretek között is foglalkozhassanak a fenntartható fejlődés kérdéseivel.</li> </ul>                                           |

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Közösségfejlesztés                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Szemponatok                                           | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Hogyan segíti az intézmény a tanulók együttműködését? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A stratégiai programokban és az operatív tervekben szereplő közösségfejlesztési feladatokat megvalósítja az intézmény.</li> <li>• A pedagógusok rendelkeznek a közösségfejlesztés folyamatának ismeretével, és az alapján valósítják meg a rájuk bízott tanulócsoportok, közösségek fejlesztését.</li> </ul> |

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Közösségfejlesztés                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Szempontok                                                                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>A beszámolókból követhetők az alapelvek és a feladatok megvalósításának eredményei, különös tekintettel az osztályfőnökök, a diákönkormányzat tevékenységére, az intézményi hagyományok ápolására, a támogató szervezeti kultúrára.</li> <li>Az intézmény gondoskodik és támogatja a pedagógusok, valamint a tanulók közötti folyamatos információcserét és együttműködést.</li> </ul>                                                                                                                       |
| <b>Az intézmény közösségépítő tevékenységei hogyan, milyen keretek között valósulnak meg?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Közösségi programokat szervez az intézmény.</li> <li>Közösségi programokat szervez a diákönkormányzat.</li> <li><b>A szülők a megfelelő kereteken belül részt vesznek a közösségfejlesztésben.</b></li> <li>Bevonják a tanulókat, a szülőket és az intézmény dolgozóit a szervezeti és tanulási kultúrát fejlesztő intézkedések meghozatalába.</li> <li>A részvétellel, az intézmény működésébe való bevonódással és a diákok önszerveződésének lehetőségeivel a tanulók és a szülők elégedettek.</li> </ul> |

### 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények

Az intézményben folyó nevelő-oktató munka során folyamatosan szükséges annak vizsgálata, hogy a pedagógiai programban megfogalmazott célok elérése reális-e az elért eredmények alapján. Az intézmény eredményeinek elemzése, az értékelés eredményének visszacsatolása ezért arról ad információt, hogy milyen irányú fejlesztésre, változtatásra van szükség a pedagógiai folyamatokban, a szervezet működésében.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                         | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Milyen eredményességi mutatókat tartanak nyilván az intézményben?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény pedagógiai programjának egyik prioritása a tanulás-tanítás eredményessége.</li> <li>Az intézmény partnereinek bevonásával történik meg az intézményi működés szempontjából kulcsfontosságú sikertényező indikátorok azonosítása.</li> <li><b>Nyilvántartják és elemzik az intézményi eredményeket:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>kompetenciamérések eredményei</li> <li>tanév végi eredmények – tantárgyra, 2 évre vonatkozóan</li> <li>versenyeredmények: országos szint, megyei szint, tankerületi szint, települési szint</li> <li>továbbtanulási mutatók</li> <li>vizsgaeredmények</li> <li>elismerések</li> <li>lemorzsolódási mutatók (évismétlők, magántanulók, kimaradók, lemaradók)</li> <li>elégedettségmérés eredményei (szülő, pedagógus, tanuló)</li> <li>neveltségi mutatók</li> <li>stb.</li> </ul> </li> <li>Az országos kompetenciamérésen az intézmény tanulóinak teljesítményszintje évek óta (a háttérváltozók figyelembevételével) emelkedik/a jó eredményt megtartják.</li> </ul> |
| Milyen szervezeti eredményeket tud felmutatni az intézmény?        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény kiemelt nevelési céljaihoz kapcsolódó eredmények alakulása az elvártaknak megfelelő.</li> <li>Az intézmény nevelési és oktatási célrendszeréhez kapcsolódóan kiemelt tárgyak oktatása eredményes, amely mérhető módon is dokumentálható (versenyeredmények, felvételi eredmények, stb.).</li> <li>Az eredmények eléréséhez a munkatársak nagy többsége hozzájárul.</li> <li>Az intézmény rendelkezik valamilyen külső elismeréssel.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hogyan hasznosítják a belső és külső mérési eredményeket?</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése gondoskodik a tanulási eredményességről szóló információk belső nyilvánosságáról.</li> <li>Az eredmények elemzése és a szükséges szakmai tanulságok levonása és visszacsatolása tantestületi feladat.</li> <li>A belső és külső mérési eredmények felhasználásra kerülnek az intézményi önértékelés eljárásában.</li> </ul> |
| <b>Hogyan kísérik figyelemmel a tanulók további tanulási útját?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulókövetésnek kialakult rendje, eljárása van.</li> <li>A tanulók további eredményeit felhasználja a pedagógiai munka fejlesztésére.</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |

#### 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

Az intézmény belső kapcsolatrendszerének középpontjában a támogató szervezeti struktúra áll, amely a pedagógusok szakmai együttműködésén (munkaközösségek) alapszik. A nevelő-oktató munka egyik alapfeltétele, hogy tervszerűen működő, folyamatos megújulásra képes, innovatív közösségek alakuljanak ki az intézményekben. A szervezeten belüli információáramlás hatékonyan kialakított rendje szintén alapja a magas szintű szakmai munkának.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Milyen pedagógus szakmai közösségek működnek az intézményben, melyek a fő tevékenységeik?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben a különböző szakmai pedagóguscsoportok együttműködése jellemző (szakmai) munkaközösségek, egy osztályban tanító pedagógusok közössége, fejlesztő csoportok.</li> <li><b>A pedagógusok szakmai csoportjai maguk alakítják ki működési körüket, önálló munkaterv szerint dolgoznak. A munkatervüket az intézményi célok figyelembevételével határozzák meg.</b></li> <li>A szakmai közösségek vezetőinek hatás- és jogköre tisztázott.</li> <li>Csoportok közötti együttműködésre is sor kerül az intézményben, amely tervezett és szervezett formában zajlik.</li> </ul> |

| 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése támogatja, ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket, és az intézmény céljainak elérése érdekében támaszkodik a munkájukra.</li> <li>A munkaközösségek bevonásával történik a pedagógiai folyamatok megvalósításának ellenőrzése, értékelése.</li> <li>A tanulók nevelése-oktatása érdekében a szakmai közösségek tevékenységén túl a pedagógusok kezdeményezően együttműködnek egymással és a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel a felmerülő problémák megoldásában.</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
| Hogyan történik a belső tudásmegosztás az intézményben? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben magas színvonalú a szervezeti kultúra és a szakmai műhelymunka.</li> <li>Az intézményben rendszeres, szervezett a belső továbbképzés, a jó gyakorlatok ismertetése, támogatása.</li> <li>A belső tudásmegosztás működtetésében a munkaközösségek komoly feladatot vállalnak.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Hogyan történik az információátadás az intézményben?    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kétirányú információáramlást támogató kommunikációs rendszert (eljárásrendet) alakítottak ki.</li> <li>Az intézményben rendszeres, szervezett és hatékony az információáramlás és a kommunikáció.</li> <li>Az intézmény él az információátadás szóbeli, digitális és papíralapú eszközeivel.</li> <li><b>Az intézmény munkatársai számára biztosított a munkájukhoz szükséges információkhoz és ismeretekhez való hozzáférés.</b></li> <li>Az értekezletek összehívása célszerűségi alapon történik, résztvevői a témában érdekeltek.</li> <li>A munka értékelésével és elismerésével kapcsolatos információk szóban vagy írásban folyamatosan eljutnak a munkatársakhoz.</li> </ul> |

## 5. Az intézmény külső kapcsolatai

Az intézmény fontosnak tartja a külső partnerekre vonatkozó kapcsolati rendszerét, ezért azt megtervezi, kialakítja és működteti. A partnerekkel kialakított kapcsolatrendszeren keresztül felméri a partnerek igényeit, elégedettségét és befogadja innovatív ötleteiket. Az intézmény kihasználja azokat a lehetőségeket, ahol a környezete számára bemutathatja eredményeit, és megjelenik a szűkebb/tágabb közösség (szakmai szervezet, település) életében is feladatvállalásaival.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 5. Az intézmény külső kapcsolatai                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Melyek az intézmény legfontosabb partnerei?                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény pedagógiai programjával összhangban a vezetés irányításával megtörténik a külső partnerek azonosítása, köztük a kulcsfontosságú partnerek kijelölése.</li> <li>A külső partnerek köre ismert az intézmény munkavállalói számára.</li> </ul>                                                                                                                                                                     |
| Mi az egyes partneri kapcsolatok tartalma?                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény az azonosított partnerekkel kapcsolatos tevékenységekről tartalomleírással is rendelkezik.</li> <li>Az intézmény terveinek elkészítése során megtörténik az érintett külső partnerekkel való egyeztetés.</li> <li>Rendszeresen megtörténik a kiemelt, kulcsfontosságú partnerek igényeinek, elégedettségének megismerése.</li> <li>Rendszeres, kidolgozott és követhető az intézmény panaszkezelése.</li> </ul> |
| Hogyan kapnak tájékoztatást a partnerek az intézmény eredményeiről?                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése a jogszabályban előírt módon eleget tesz tájékoztatási kötelezettségeinek.</li> <li><b>Az intézmény a helyben szokásos módon tájékoztatja külső partereit (az információátadás szóbeli, digitális vagy papíralapú).</b></li> <li><b>A partnerek tájékoztatását és véleményezési lehetőségeinek biztosítását folyamatosan felülvizsgálják, visszacsatolják és fejlesztik.</b></li> </ul>                |
| Hogyan vesz részt az intézmény a közéletben (települési szint, járási/tankerületi szint, | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény részt vesz a különböző társadalmi, szakmai szervezetek munkájában és a helyi közéletben.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |



| 5. Az intézmény külső kapcsolatai |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| megyei szint, országos szint)?    | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógusok és a tanulók részt vesznek a különböző helyi/regionális rendezvényeken.</li> <li>Az intézmény kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét elismerik különböző helyi díjakkal, illetve az ezekre történő jelölésekkel.</li> <li>Az intézmény a fenntartható fejlődés pedagógiájának megvalósítása érdekében együttműködik más intézményekkel, szervezetekkel is, támogatja a pedagógusok és tanulók részvételét olyan projektekben, amelyek erősítik a résztvevőkben a fenntartható fejlődés szemléletmódját.</li> </ul> |

## 6. A pedagógiai működés feltételei

Az intézmény működésének minőségét nagymértékben meghatározza a rendelkezésre álló tárgyi és humán infrastruktúra, ezért különösen fontos az adottságok között annak számbavétele, hogy az intézmény a rendelkezésre álló lehetőségeit hogyan használja ki. Az intézmény a tanulási-tanítási folyamat tárgyi környezetét a pedagógiai céljainak megfelelően alakította ki. Az intézményi szervezetfejlesztés célja az együttműködő, motiváló szakmai környezet kialakítása.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tárgyi, infrastrukturális feltételek                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Szemponatok                                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Hogyan felel meg az infrastruktúra az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak? | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Az intézmény rendszeresen felméri a pedagógiai program megvalósításához szükséges infrastruktúra meglétét, jelzi a hiányokat a fenntartó felé.</b></li> <li>Az intézmény rendelkezik a belső infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó intézkedési tervvel, amely figyelembe veszi az intézmény képzési struktúráját, a nevelőmunka feltételeit és pedagógiai céljait.</li> <li>Az intézmény a fenntartható fejlődés szempontjait szem előtt tartva, az erőforrások tudatos, takarékos felhasználására törekszik, amellyel jó példát mutat a tanulók, a szülők és a külső partnerek felé.</li> </ul> |

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tárgyi, infrastrukturális feltételek                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Szemponatok                                                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Hogyan felel meg az intézményi tárgyi környezet a különleges bánásmódot igénylő tanulók nevelésének, oktatásának? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény rendelkezik rendszeres igényfelmérésen alapuló intézkedési tervvel.</li> <li>Arra törekszik, hogy az intézkedési tervnek megfelelő fejlesztés megtörténjen, és ehhez rendelkezésre állnak a megfelelő tárgyi eszközök.</li> </ul> |
| Milyen az IKT-eszközök kihasználtsága?                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény az IKT-eszközöket rendszeresen alkalmazza a nevelő-oktató munkájában, az eszközök kihasználtsága, tanórán való alkalmazásuk nyomon követhető.</li> </ul>                                                                          |

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyi feltételek                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Szemponatok                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Hogyan felel meg a humánerőforrás az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak? | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Az intézmény rendszeresen felméri a szükségleteket, reális képpel rendelkezik a nevelő-oktató munka humánerőforrás-szükségletéről.</b></li> <li><b>A humánerőforrás szükségletben bekövetkező hiányt, a felmerült problémákat idejében jelzi a fenntartó számára.</b></li> <li>A pedagógiai munka megszervezésében, a feladatok elosztásában a szakértelem és az egyenletes terhelés kiemelt hangsúlyt kap.</li> <li>A pedagógusok végzettsége, képzettsége megfelel a nevelő, oktató munka feltételeinek, az intézmény deklarált céljainak.</li> <li>Az intézmény pedagógus továbbképzési programját az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembe vételével alakították ki.</li> <li>A vezetők felkészültek a pedagógiai munka irányításának, ellenőrzésének feladataira.</li> </ul> |

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szervezeti feltételek                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Szempontok                                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Milyen szervezeti kultúrája van az intézménynek, milyen szervezetfejlesztési eljárásokat, módszereket alkalmaz? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése személyesen és aktívan részt vesz a szervezeti és tanulási kultúra fejlesztésében.</li> <li>Az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a közösen meghozott, elfogadott és betartott normák, szabályok jellemzik.</li> <li>Az intézmény alkalmazotti közösségének munkájára, együttműködésére a magas szintű belső igényesség, hatékonyság jellemző.</li> <li>Az intézmény munkatársai gyűjtik és megosztják a jó tanulásszervezési és pedagógiai gyakorlatokat az intézményen belül és kívül.</li> </ul> |
| Milyen az intézmény hagyományápoló, hagyományteremtő munkája?                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény számára fontosak a hagyományai, azok megjelennek az intézmény alapidokumentumaiban, tetten érhetők a szervezet működésében, és a nevelő-oktató munka részét képezik.</li> <li>Az intézményben dolgozók és külső partnereik ismerik és ápolják az intézmény múltját, hagyományait, nyitottak új hagyományok teremtésére.</li> </ul>                                                                                                                                                                                    |
| Hogyan történik az intézményben a feladatmegosztás, felelősség- és hatáskörmegosztás?                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>A munkatársak felelősségének és hatáskörének meghatározása egyértelmű, az eredményekről rendszeresen beszámolnak.</li> <li><b>A feladatmegosztás a szakértelem és az egyenletes terhelés alapján történik.</b></li> <li>A felelősség és hatáskörök megfelelnek az intézmény helyi szabályozásában (SZMSZ) rögzítetteknek, és támogatják az adott feladat megvalósulását.</li> </ul>                                                                                                                                                |
| Hogyan történik a munkatársak bevonása a döntés-előkészítésbe (és milyen témákban), valamint a fejlesztésekbe?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan megtörténik az egyének és csoportok döntés előkészítésbe történő bevonása – képességük, szakértelmük és a jogszabályi előírások alapján.</li> <li>Ennek rendje kialakított és dokumentált.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| 6. A pedagógiai működés feltételei         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szervezeti feltételek                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Szemponatok                                | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Milyen az intézmény innovációs gyakorlata? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény munkatársai képességük, szakértelmük, érdeklődésük szerint javaslatokkal segítik a fejlesztést.</li> <li>Az intézmény lehetőségeket teremt az innovációt és a kreatív gondolkodást ösztönző műhelyfoglalkozásokra, fórumokra.</li> <li>A legjobb gyakorlatok eredményeinek bemutatására, követésére, alkalmazására nyitott a testület és az intézményvezetés.</li> </ul> |

**7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.**

Az intézmény a stratégiai céljainak megvalósulását folyamatosan nyomon követi, ciklikusan értékeli, és a tartalmi szabályozók vagy a környezet változása, valamint az intézményi eredmények ismeretében felülvizsgálja, szükség esetén változtat a célok eléréséhez vezető tevékenységeken. A fenti folyamat az intézmény napi gyakorlatában jelen van.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Hogyan jelennek meg a <b>Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban meghatározott célok a pedagógiai programban?</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény pedagógiai programja koherens a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban foglaltakkal.</li> <li>A pedagógiai program a jogszabályi és tartalmi elvárásokkal összhangban fogalmazza meg az intézmény sajátos nevelési-oktatási feladatait, céljait.</li> </ul> |
| Hogyan történik a pedagógiai programban szereplő <b>kiemelt stratégiai célok</b>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény folyamatosan nyomon követi a pedagógiai programjában foglaltak megvalósulását.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |

**7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.**

| Szempontok                                | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>operacionalizálása, megvalósítása?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Minden tanév tervezésekor megtörténik az intézmény tevékenységeinek terveinek ütemezése, ami az éves munkatervben és más fejlesztési, intézkedési tervekben rögzítésre is kerül.</li> <li>A tervek nyilvánossága biztosított.</li> <li>A tervekben (éves munkaterv, továbbképzési terv, ötéves intézkedési terv) jól követhetők a pedagógiai program kiemelt céljaira vonatkozó részcélok, feladatok, felelősök, a megvalósulást jelző eredménymutatók.</li> <li>A képzési és fejlesztési tervek elkészítése az eredmények ismeretében, azokra épülve, annak érdekében történik, hogy a munkatársak szakmai tudása megfeleljen az intézmény jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak.</li> <li>A tanítási módszerek, a nevelő-oktató munkát támogató papíralapú és digitális tankönyvek, segédanyagok kiválasztása és alkalmazása rugalmasan, a pedagógiai prioritásokkal összhangban történik.</li> </ul> |

### 3.2. Dokumentumelemzés

**A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:**

**Az előző intézményellenőrzés(ek) (tanfelügyelet) intézkedési terve(i) és az intézményi önértékelés értékelőlapja(i), valamint a kapcsolódó intézkedési terv(ek)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejlesztendő területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?
- Milyen az intézkedési tervek és az értékelési eredmények közötti kapcsolat?
- Az intézkedési terv végrehajtása során annak korrekciója az eredmények ismeretében megtörtént-e?

## Pedagógiai program

- Mi az iskola pedagógiai hitvallása, van-e olyan pedagógiai elv, amelyet kiemelten képvisel? Szerepel-e olyan nevelési-oktatási feladat benne, amely az iskola specialitása?
- Hogyan kapcsolódnak az intézmény által megfogalmazott célok a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban megfogalmazott elvárásokhoz, és a jogszabályi elvárásokhoz?
- A dokumentumban mi igazolja, hogy az intézmény a programját pedagógiai tudatossággal, stratégiát alkotva tervezte meg?
- A programban meghatározott, az iskolában folyó nevelő-oktató munka pedagógiai alapelvei, értékei, céljai, feladatai, eszközei, eljárásai
  - konkrétak-e,
  - rendelhető-e hozzájuk tevékenység,
  - megfelelnek-e az intézmény lehetőségeinek,
  - reálisak-e?
- A meghatározott célok megvalósításához szükséges feltételrendszert számba vették-e?

## SZMSZ

- A szervezet felépítése és működésének jellemzői milyen módon kapcsolódnak az intézmény pedagógiai programjában megfogalmazottakhoz?
- Az egyes intézményi közösségek és a szakmai közösségek milyen súllyal jelennek meg a szervezet életében?
- Mennyire egyértelműek az SZMSZ-ben rögzített hatás- és jogkörök?
- Milyen, az információátadással, belső és külső tájékoztatással kapcsolatos szabályokat rögzít az SZMSZ?
- Milyen panaszkezelésre vonatkozó szabályokat rögzít az intézményi dokumentumokban?

## Egymást követő 2 tanév munkatervei és az éves beszámolók (a munkaközösségek munkaterveivel és beszámolóival együtt)

- Milyen az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya?
- Hogyan jelenik meg az intézményi munkaterv és a munkaközösségek éves terveinek egymásra épülése?
- Az előző évi értékelésre építve milyen fejlesztő célú elemek, nevelési és oktatási feladatok jelennek meg a munkatervekben? Milyen aktuális feladatok fogalmazódnak meg a munkatervben mint kiemelt nevelési, oktatási és egyéb feladatok?
- Egyértelműen megjelenik-e az egyes feladatok felelőse, határideje, a végrehajtás ellenőrzője?
- Hogyan jelennek meg az intézmény hagyományai az éves tervezésben?
- A munkatervben meghatározott tartalom megvalósítása reális volt-e?
- A beszámolóban megjelent-e a munkatervre való reflexió?

**Továbbképzési program – beiskolázási terv**

- Hogyan jelennek meg a pedagógiai programban meghatározott elvek, célok, az intézmény fejlesztési céljai a továbbképzési programban, beiskolázási tervben?
- A pedagógusok szakmai megújító képzéseken való részvételét az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembe vételének megfelelően biztosítja-e a továbbképzések tervezése?

**Mérési eredmények adatai, elemzése (országos mérések, kompetenciamérés eredménye öt tanévre visszamenőleg)****Országos kompetenciamérés**

- Hogyan viszonyul az iskola mérési teljesítménye az országos átlaghoz és a hozzá hasonló iskolák átlagához (kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben?
- Hogyan viszonyul az iskolában az alapszintet el nem érők aránya az országos átlaghoz és a hozzá hasonló iskolák átlagához (kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként)?
- Megjelenik-e az iskola CSH-indexe a telephelyi jelentésben, azaz mennyire elkötelezett az iskola tanulói szociokulturális háttérének megismerésében (kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként)?
- Megállapítható-e az iskola szociokulturális hátránykompenzáló hatása (kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként), és ha igen, akkor az milyen (az átlagnál jobb, átlagos, az átlagnál rosszabb)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként)?
- Megállapítható-e az iskola fejlesztő hatása (kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként), és ha igen, akkor az milyen (az átlagnál jobb, átlagos, az átlagnál rosszabb)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként)?
- Az azonos évfolyamon lévő egyes osztályok teljesítménye mennyire eltérő?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként)?
- Milyen az iskolában a többiekhez kifejezetten leszakadó tanulók aránya?
- Milyen az iskolában a többiekhez képest kifejezetten jobb eredményt elérő tanulók aránya?

**A pedagógus-önértékelés eredményeinek összegzése**

Az intézmény önértékelésének idejére az intézmény pedagógusainak egy része részt vett már önértékelésben, így a rendelkezésre álló értékeléseket az önértékelő kollégák elemző módon áttekintik, különösen az alábbiakat figyelembe véve:

- Milyen átlagos eredménnyel zárultak az értékelések az egyes területeken?
- Van-e olyan fejlesztésre megjelölt terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt pedagógus esetében azonos?
- Van-e olyan kiemelkedő terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt pedagógus esetében azonos?
- A pedagógusok értékelésének eredményei között van-e egyéb összefüggés, megfigyelhető(k)-e:
  - az azonos szakmai munkaközösségben tanító pedagógusok kiemelkedő és fejleszthető területeinek azonossága,
  - az alsó és felső tagozaton tanító pedagógusok eredményei közötti eltérések,
  - a módszertani felkészültség kiemelkedő és fejleszthető területeinek azonossága?
- Van-e jelentős eltérés egyes pedagógusok tanfelügyeleti és önértékelése között?

Az intézmény önértékelése során áttekintik a vezető önértékelésének eredményét is.

### 3.3. Kérdőíves felmérés

- Nevelőtestületi kérdőív az intézmény önértékelésének keretében<sup>21</sup> (5. számú melléklet: A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- Szülői kérdőív az intézmény önértékelésének keretében<sup>22</sup> (6. számú melléklet: A szülők elégedettségét mérő kérdőív)

### 3.4. Interjúk kérdéssorai

Az intézményi önértékelés során egyéni interjú készül a vezetővel, valamint csoportos interjúk készítésére is sor kerül az intézmény pedagógusainak és a szülők képviselőinek részvételével.

A beszélgetés a lent felsorolt kérdések mentén alakul, de a dokumentumelemzés tapasztalatai alapján indokolt esetben a kérdések megváltoztathatók.

Az interjúalanyok kiválasztása irányított:

- osztályonként minimum két szülő;
- a pedagógusok esetében különböző évfolyamokon tanító, nem azonos munkaközösségbe tartozó pedagógusok.

#### Az intézményi önértékelés során a vezetővel készített interjú javasolt kérdései

- Milyen az Ön intézménye? Fogalmazzon meg (emeljen ki) öt intézményi jellemzőt!
- Melyek az intézmény kiemelt, sajátos céljai?
- Milyen rendszere van az intézményben folyó nevelő-oktató munkát meghatározó dokumentumok elkészítésének?
- Hogyan jelennek meg ezekben az intézmény sajátos jellemzői? (Stratégiai dokumentumok, az éves munkát meghatározó dokumentumok)

<sup>21</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

<sup>22</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.



- Az intézmény stratégiájának tervezésekor figyelembe vették-e a települési környezet, a köznevelés-irányítás elvárásainak változásait?
- Hogyan történik az aktuálisan megjelenő új feladatok ellátása, az intézményben? (Pl. mindennapos testnevelés stb.)
- Mit tesz az intézmény annak érdekében, hogy a tanulók tisztában legyenek a fenntartható fejlődés problémájával, és milyen lehetőségeket biztosít a tanulók és az alkalmazottak számára a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos kompetenciáik fejlesztésére?
- Mi jellemzi az intézményben a feladat-, hatáskör- és felelősségmegosztást?
- A munkaközösség-vezetők hol, milyen tevékenység formájában kapcsolódnak be a vezetés munkájába?
- Hogyan működik az intézményben az ellenőrzés? (Ki, mit, milyen gyakorisággal, céllal, eszközökkel ellenőriz?)
- Az intézményi önértékelési rendszer működtetése milyen támogatást jelent a vezetés, a pedagógusok számára?
- Hogyan történik meg az ellenőrzések, értékelések eredményének visszacsatolása?
- Hogyan használják fel a tanulói ellenőrzési, mérési, értékelési eredményeket? (Pl. országos kompetenciamérés, intézményen belüli évfolyamtesztek stb.)
- Mi a tapasztalata azzal kapcsolatban, hogyan befolyásolja az integráció az intézményben folyó munkát?
- Hogyan kísérik figyelemmel a tanulók további tanulási útját?
- Milyen az intézmény, a pedagógusok viszonya az új módszerekhez, tanulásszervezési eljárásokhoz?
- Mennyire kezdeményezők a pedagógusok a fejlesztések terén?
- Milyen módszerei használatosak az intézményen belüli tudásmegosztásnak?
- Melyek a pedagógus továbbképzési program és éves terv összeállításának szakmai szempontjai?
- Milyen módszerei, formái valósulnak meg az intézményen belüli információátadásnak?
- Hogyan értékeli az intézmény hagyományápoló/hagyományteremtő munkáját?
- A nevelő-oktató munka szempontjából milyen melyik partnerekkel való együttműködést tartja a leghasznosabbnak? Mi a tartalma a kapcsolatoknak?
- Hogyan tájékoztatják a partnereket az intézmény eredményeiről?
- Milyen szakmai, közéleti szerepet tölt be az intézmény?
- Mennyire élénk és rendszeres a szakmai szervezetek munkájában vagy a helyi közéletben való személyes / munkaközösségi részvétel?
- Vannak-e olyan intézményi alkalmak, díjak, amelyekkel elismerik a partnerek kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét?

### **Az intézményi önértékelés során a pedagógusok képviselőivel készített interjú javasolt kérdései**

- Ha jellemezni kellene az intézményét, mely három jellemzőt emelné ki?
- Melyek az intézmény kiemelt céljai?
- Hogyan jelennek meg ezek a célok a mindennapi pedagógiai gyakorlatban?

- Hogyan, milyen módszerekkel történik az intézményben az egyes tanulók képességeinek megismerése?
- Milyen formái vannak az egyes tanulók képességfejlesztésének (különös tekintettel a sajátos nevelési igényű, beilleszkedési-, tanulás-, és magatartási problémákkal küzdő és kiemelten tehetséges tanulókra)?
- Hogyan történik a tanulók szociális helyzetének megismerése?
- Hogyan történik a tanulók szociális hátrányának enyhítése (különös tekintettel a hátrányos helyzetű és a halmozottan hátrányos helyzetű tanulókra)?
- Mi a tapasztalata azzal kapcsolatban, hogyan befolyásolja az integráció az intézményben folyó munkát?
- Milyen módon történik a tanulás támogatása?
- Az intézményben mi történik a tanulókat érintő mérési eredményekkel, hogyan hasznosítják azokat?
- Milyen közösségépítő programok, tevékenységek vannak az iskolában?
- Ebben a tanévben milyen tanórán/iskolán kívül szervezett tevékenységen vesznek részt a tanulók?
- A nevelőtestület szakmai együttműködésének milyen lehetőségei vannak az intézményben (szakmai munkaközösségek, projektcsoportok, egy osztályban tanítók munkacsoportja stb.)?
- Hogyan történik az intézményben a belső tudásmegosztás?
- Hogyan viszonyulnak a pedagógusok az új módszerek bevezetéséhez, az új tanulás-szervezési eljárások működtetéséhez?
- Hogyan értékelik a módszerek bevezetését, hatásosságát, és mit kezdenek az értékelés eredményével?
- Milyen a pedagógusok viszonya az innovációhoz? Vannak-e a pedagógusok által elindított fejlesztések?
- Milyen lehetőségei vannak a pedagógusoknak a szakmai megújulásra, fejlődésre (képzések, projektnapok, „jó gyakorlat” kipróbálása stb.)?
- A szakmai munkaközösségek és a nevelőtestület véleményét milyen tervezésben, fejlesztésben, milyen döntések előkészítésében veszi figyelembe a vezetőség?
- Az értekezletek összehívása milyen céllal, és milyen rendszerességgel történik meg?
- Milyen a vezetői ellenőrzés gyakorlata az intézményben, milyen formában kap visszajelzést a munkájáról?
- Az intézményben folyó nevelő-oktató munka melyik területén/területein látja fontosnak a fejlesztést?
- Az intézmény fejlesztésének tervezésekor megfelelő módon figyelembe veszik-e a települési környezet, a köznevelés-irányítás elvárásainak változását?

### **Az intézményi önértékelés során a szülők képviselőivel készített interjú javasolt kérdései**

- Mi volt a döntő szempont, amikor ezt az intézményt választotta a gyermeke számára?
- Az iskola megfelel-e az előzetes elvárásainak?
- Ön szerint az intézményben mekkora hangsúlyt kap a nevelés?
- Milyen az oktató munka színvonala az Ön megítélése szerint?

- Milyen felzárkóztató, fejlesztő foglalkozások működnek az intézményben?
- Az intézményben működő tehetségfejlesztésnek milyen módjairól tud?
- Milyen tanórán kívüli foglalkozásokon vesz részt a gyermeke?
- Az intézmény bevonja-e a szülőket a közösség életébe, az intézményi hagyományok ápolásába? Ha igen, milyen formában teszi ezt (játékonysági vásár, bál stb.)?
- Ajánlaná-e az intézményt mások számára?
- Milyen pályát, továbbtanulást képzel el gyermeke számára? Kap-e ehhez segítséget az iskola részéről?

### **3.5. A pedagógiai munka infrastruktúrájának megismerése**

Az intézményben folyó nevelő-oktató munka önértékelése során az iskola adottságainak számbavétele az alábbi szempontok mentén történik:

- Az intézmény kiemelt nevelési céljainak való megfelelés hogyan érhető tetten fizikális formában? (Pl. környezettudatos nevelés, fenntartható fejlődés)
- Milyen a tanulók tanulási környezete?
- Ha van közösségi tér az intézményben, azt hogyan, mire használják?
- Milyen feltételekkel rendelkezik az intézmény a napi sportolás megvalósítására?
- Hogyan felel meg az intézmény tárgyi környezete a különleges bánásmódot igénylő tanulók nevelésének, oktatásának?

## Kérdőívek melléklete

### 1. számú melléklet: A pedagógus önértékelő kérdőíve<sup>23</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje azt, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz Önre**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív számított átlagába nem számítjuk bele!

1. Rendszeresen tájékozódik a szaktárgyára és a pedagógia tudományára vonatkozó legújabb eredményekről.
2. Jól ismeri a NAT és a helyi tanterv által támasztott tantárgyi követelményeket.
3. Az nevelő-oktató munkához kapcsolódó dokumentációja alapos, naprakész, az előírásoknak megfelelő.
4. Színes, változatos, a pedagógiai céloknak megfelelő módszereket alkalmaz.
5. Pedagógiai munkájában figyelembe veszi a tanulók előzetes tudását, életkori sajátosságait, a környezet lehetőségeit.
6. Pedagógiai munkájában használja a tantárgyi koncentráció kínálta lehetőségeket.
7. Pedagógiai munkájában kihasználja a különböző IKT alapú oktatási programok nyújtotta lehetőségeket.
8. Tervezőmunkája igazodik a NAT és a helyi tanterv által támasztott tantárgyi követelményekhez.
9. A tehetséges tanulóknak fejlődési lehetőségeket biztosít.
10. A lemaradó tanulókat korrepetálja.
11. Tervezőmunkájában fontos szempont a tanulói tevékenységre épülő tanulás.
12. Tervezőmunkája kiterjed az értékelés tervezésére is.
13. Pedagógiai munkájában épít a tanulói válaszok, hibák rendszeres visszacsatolására.
14. Jó a kapcsolata a diákokkal.
15. Pedagógiai munkájára jellemző a példamutatás, a diákok számára követhető értékrend átadása.
16. Rendszeresen szervez vonzó, szabadidős programokat a tanulók számára.
17. Értékelése folyamatos, fejlesztő, a tanulók személyiségfejlődésére is kiterjed.
18. Használja az internet nyújtotta lehetőségeket a tanulás támogatásában.
19. Értékelésében, visszacsatolásaiban a fejlesztő cél dominál.

---

<sup>23</sup> Online kérdőív.

20. Ellenőrzése, értékelése következetes, a tantervben előírt követelményeknek megfelelő.
21. Teljesíthető követelményeket támaszt.
22. A diákok önértékelését a sikeres tanulási folyamat részének tekinti.
23. Értékelésében és a követelmények felállításában a tanterv nyújtotta lehetőségeken belül figyelembe veszi az egyének és a tanulócsoportok sajátosságait.
24. Az értékelések eredményeit beépíti az egyéni és csoportos fejlesztés céljainak, módszereinek kijelölésébe.
25. Az értékelés szempontjait, az elvárásokat mindig előre közli a tanulókkal és a szülőkkel.
26. Jó a kapcsolata a szülőkkel.
27. Jó a kapcsolata a kollégákkal.
28. Gyakran és szívesen vesz részt intézményen belüli vagy kívüli szakmai aktivitásokban a nevelő-oktató munkáján túl is.
29. Munkája során érthetően és a pedagógiai céljainak megfelelően kommunikál.
30. Határozott, szuggesztív az órákon.
31. Nyitott a kollégák visszajelzéseire, szívesen vesz részt szakmai vitákban.
32. Nyitott a pedagógiai munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja azokat szakmai fejlődése érdekében.
33. Tisztában van önmaga képességeivel, szakmai felkészültségével, személyisége sajátosságaival.
34. Pedagógiai munkáját folyamatosan elemzi, értékeli.
35. A szakterületére vonatkozó legújabb eredményeket beépíti pedagógiai gyakorlatába.
36. Szívesen vesz részt innovációban, pályázati feladatokban.
37. Az önálló tanuláshoz biztosítja a megfelelő útmutatókat, eszközöket.
38. A tanulói hibákat a tanulási folyamat részeként kezeli, azok tapasztalatait beépíti saját pedagógiai gyakorlatába.
39. Tervezőmunkájában figyelembe veszi a vizuális, auditív, verbális tanulói típusok sajátosságait.
40. Kihhasználja a tananyagban rejlő lehetőségeket a különböző tanulási stratégiák kialakítására.
41. Olyan módszereket alkalmaz, amely segíti a tanulókat abban, hogy kialakuljon bennük a fenntartható fejlődésre vonatkozó felelősségteljes magatartás.

Kérjük, amennyiben olyan véleménye van a munkájával, személyével kapcsolatban, amelyet nem érintettek a kérdések, és fontosnak tart megjegyezni, írja le ide!

## 2. számú melléklet: Szülői kérdőív a pedagógus önértékeléséhez<sup>24</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje azt, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív számított átlagába nem számítjuk bele!

1. Időben tájékoztatja a szülőket és a tanulókat a feladatokról, elvárásokról.
2. Gyermelem otthoni tanulását tanácsaival segíti.
3. A házi feladatokat, a gyermekem munkáit rendszeresen ellenőrzi.
4. A szülőkkel való párbeszédét a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, más véleményének tiszteletben tartása jellemzi.
5. Értékelése, visszajelzései rendszeresek, aktuálisak.
6. Fogadóórán informatív és gyermekem fejlődése szempontjából hasznos tanácsokat ad.
7. Szülői kérdésre időben és pontosan reagál.
8. Segítségért fordulhatok hozzá nevelési problémákkal.
9. Felismeri a tanuló problémáit, tanulási nehézségeit és képes segítséget nyújtani.
10. A tanulók bizalommal fordulhatnak hozzá.
11. Gyermelem hosszabb hiányzása esetén lehetőség szerint ad időt és segítséget a felzárkózásához.

---

<sup>24</sup> Online kérdőív.

### 3. számú melléklet: Munkatársi kérdőív a pedagógus önértékeléséhez<sup>25</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje azt, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív számított átlagába nem számítjuk bele!

1. A kollégákkal való kommunikációját a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, más véleményének tiszteletben tartása jellemzi.
2. Nyitott a tantárgyközi együttműködésre.
3. A tehetséges tanulóknak lehetőséget biztosít a továbbfejlődésre.
4. Szervez vonzó, tanórán kívüli programokat a tanulók számára.
5. Szükség szerint tájékoztatja a kollégákat a tanulók fejlődéséről, problémáiról.
6. Nyitott a pedagógiai munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja őket szakmai fejlődése érdekében.
7. Értékelési gyakorlata összhangban van az intézményi elvárásokkal.
8. Részt vesz szakmai vitákban, ilyenkor nyitott, együttműködő.
9. Folyamatosan képezi magát, és tudását igény szerint megosztja kollégáival.
10. Együttműködő, nyitott, és megbízható partner a munkaközösségi munkában.
11. Részt vesz innovációban, pályázati feladatokban.

---

<sup>25</sup> Online kérdőív.

## 4. számú melléklet: Vezetői önértékelő kérdőív<sup>26</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje azt, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz Önre!** A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív számított átlagába nem számítjuk bele!

### Képesítés, felkészültség

1. Az intézmény működéséhez szükséges jogi ismeretekkel és központi elvárásokkal tisztában van.
2. A vezetéstudomány és a pedagógia korszerű irányzataiban, módszereiben tájékozott.
3. Tudását hatékonyan adja tovább kollégáinak.
4. Folyamatosan tanul, fejlődik.

### Személyes tulajdonságok

5. Érvényesíti vezető szerepét.
6. Elkötelezett az intézmény iránt.
7. Lelkes, önálló, erős késztetése van eredményt elérni.
8. Kész a „kiállásra”, még ha népszerűtlen dolgokról is van szó.
9. Határozott, döntésre képes.
10. Tettei és szavai egymással összhangban állnak.
11. Elfogulatlanul kezeli az adódó szülői, diák és pedagógus/alkalmazott konfliktusokat.

### Stratégiai vezetés

12. Jól látja a szervezet működésének lényegét és haladásának módját.
13. A szervezeti értékek közvetítésével képes az alkalmazottaknak irányt mutatni.
14. Az értékek talaján jól megragadja a szervezet céljait és stratégiai tervét.
15. Képes a napi szintű teendőket a távlati célokhoz igazítani.
16. Tudatosan kezeli a szervezet erősségeit és gyengeségeit.
17. Kidolgozza a célokat, a cselekvési sorrendeket és az erőforrásokat összefogó éves tervet.
18. Képes a nevelőtestület többségének figyelmét a célokra összpontosítani.
19. Képes konstruktívan együttműködni a megfelelő szakemberekkel.

---

<sup>26</sup> Online kérdőív.



**A vezető és a változás**

20. Érzékeli a szervezetre ható külső változásokat.
21. Érzékeli a partnerek elvárásait és igényeit.
22. Keresi és elfogadja elgondolásainak kritikáját.
23. A változásokhoz hozzárendeli, megszervezi az erőforrásokat.
24. Meg tudja értetni a szervezeti tagokkal a változások szükségességét.
25. Folyamatos fejlesztés jellemzi az intézmény pedagógiai munkáját és a működését.
26. Az intézményt távol tartja a napi politikától.

**A munkahelyi közösség irányítása**

27. Képes megosztani a vezetési feladatokat.
28. Bizalmat kiváltó légkört teremt.
29. Tevékenyen bevonja a szervezeti tagokat az intézmény céljainak kialakításába.
30. Szorgalmazza a becsületes, nyílt visszajelzést.
31. Hatékony és eredményes értekezletet tart.
32. Gondot fordít a kétirányú információáramlásra (alkalmazottak, szülők, tanulók körében).
33. Mérésekkel, megfigyelésekkel alátámasztott adatokkal rendelkezik a szervezet állapotáról.
34. Folyamatosan értékeli a tervekhez viszonyított haladást.
35. Képes megállapítani a „kritikus sikertényezőket”: azt a néhány területet, amelyben az elért eredmény sikeres teljesítményhez vezet.
36. Hatékony a korrekció azonnali megtételében, ha az eredmények jelentősen eltérnek a tervtől.

**Munkahelyi motiváció**

37. Jól hasznosítja a feladat kiosztást mint a pedagógusok fejlesztésének fontos eszközét.
38. A pedagógusok munkájának ellenőrzését-értékelését fejlesztési eszközként használja.
39. Személyes szakmai kapcsolatot létesít munkatársaival, hogy megismerje munkájukkal kapcsolatos céljaikat, problémáikat.
40. Képes az emberek érdeklődését felkelteni, és a többséget mozgósítani a célok irányába.

## 5. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív<sup>27</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje azt, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm.

A „0” megjelölést a kérdőív számított átlagába nem számítjuk bele!

1. Az intézmény nevelő-oktató munkája a pedagógiai program alapelveinek megfelelő napi pedagógiai gyakorlatot tükrözi.
2. A pedagógusok a tanulók érdeklődését felkeltő tanítási módszereket alkalmazzák.
3. A tanulók tantárgyi ellenőrzése rendszeres, tervezett és összehangolt.
4. A tanulók tantárgyi értékelése egyértelmű követelmények és szempontok szerint történik, amelyet minden pedagógus betart.
5. A tanulók megfelelő visszajelzést kapnak az értékelések eredményeiről, dolgozataikat a tanárok megadott időn belül kijavítják.
6. Az intézményben folyó nevelő-oktató munka segíti a tanulókat, hogy felfedezzék és kibontakoztassák egyéni képességeiket.
7. A felzárkóztatás kiemelt feladat az intézményben, a lemaradó tanulók tervszerűen és rendszeresen kapnak segítséget.
8. Az intézmény lehetőséget teremt a tehetség kibontakoztatására.
9. Az intézményben fontos szerepe van a közösségi nevelésnek. A diákcsoportokat együttműködés és előítélet-mentesség jellemzi.
10. A nevelés és oktatás személyre szóló: a pedagógusok ismerik a tanulókat, testi és szellemi képességeiket, törődnek értelmi, érzelmi fejlődésükkel.
11. Az intézmény tanórán kívüli tevékenységet szervez a tanulók számára (szakkörök, programok stb.).
12. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanulók környezettudatos nevelésére.
13. Az intézmény hangsúlyt fektet az egészséges életmódra való nevelésre, a rendszeres mozgásra, sportolásra (sportkörök, versenyek stb.).
14. Az intézmény hangsúlyt fektet a nemzeti hagyományok megismertetésére, a magyarságtudat, hazaszeretet alakítására.
15. Az intézményben a tanulók megismerik az erkölcsi normákat, képessé válnak arra, hogy tudatosan vállalt értékrend szerint alakítsák életüket.
16. Az intézményben a diákoknak lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak az őket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, és változásokat kezdeményezzenek.

<sup>27</sup> Online kérdőív

17. Az intézményben a szülőknek lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak a gyermekeiket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, változásokat kezdeményezzenek.
18. Az intézményvezető jelenléte meghatározó az intézményben.
19. A vezető egyértelműen fogalmazza meg elvárásait, és egyértelműen határozza meg a nevelőtestület feladatait, miközben törekszik az egyenletes terhelés megvalósítására.
20. Az intézményvezető fontosnak tartja a pedagógusok szakmai fejlődését: ezt segíti feladatmegbízásokkal, a célzott belső és külső továbbképzésekkel.
21. Az intézményvezető hangsúlyt fektet a nevelőtestületen belül az etikus pedagógus-magatartás betartására.
22. Az intézményvezetés ellenőrző-értékelő tevékenysége folyamatos.
23. Az intézményvezetés az intézményi önértékelési rendszer alkalmazásával visszajelzést ad a pedagógusoknak munkájukkal kapcsolatban: a visszajelzés és az értékelés korrekt, és tényeken alapul.
24. Az intézményen belüli információáramlás kétirányú, a testület tagjai időben megkapják a munkájukhoz szükséges információkat.
25. A vezető fontosnak tartja, elősegíti és igénybe veszi a pedagógusok szakmai együttműködését.
26. A vezető igényli a véleményeket, támogatja a jó ötleteket.
27. Az intézményben a pedagógiai-szakmai munka zavartalan végzéséhez szükséges eszközök rendelkezésre állnak.
28. Az intézményben tervszerűen és hatékonyan működnek a szakmai munkaközösségek.
29. Az intézményben a pedagógusok készek a szakmai fejlődésre, tanfolyamokon, továbbképzéseken vesznek részt, az itt szerzett ismereteket hasznosítják, és egymásnak is átadják.
30. Az intézményben a tanulók szüleivel való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az intézménnyel és gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.

## 6. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a szülők elégedettségét mérő kérdőív<sup>28</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje azt, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm

A „0” megjelölést a kérdőív számított átlagába nem számítjuk bele!

1. Az intézményben a tanulók viselkedése a felnőttekkel és társaikkal kulturált, udvarias.
2. Gyermezem munkájának tantárgyi ellenőrzése rendszeres.
3. Gyermezem tisztában van a követelményekkel.
4. Szülőként megfelelő visszajelzést kapok gyermekem előrehaladásáról.
5. Az intézmény segíti gyermekemet, hogy megismerje és fejlessze képességeit.
6. Az intézmény eredményesen segíti a tanulmányaiban lemaradó tanulókat.
7. Az intézmény lehetőséget teremt a tehetség kibontakoztatására.
8. Az intézmény ösztönzi a tanulók együttműködését.
9. Az intézmény fejleszti a tanulók testi, szellemi, érzelmi képességeit.
10. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanórán kívüli tevékenységek (szakkörök, programok stb.) szervezésére.
11. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanulók környezettudatos nevelésére.
12. Az intézmény hangsúlyt fektet az egészséges életmódra való nevelésre, lehetőséget teremt a rendszeres mozgásra, sportolásra (sportkörök, versenyek stb.).
13. Az intézmény fontosnak tartja a nemzeti hagyományok megismertetését, a magyarságtudat, hazaszeretet kialakítását.
14. A tanulók megismerik az erkölcsi normákat, képessé válhatnak arra, hogy tudatosan vállalt értékrend szerint alakítsák életüket.
15. Az intézménynek jó a hírneve, jól képzett pedagógusok magas színvonalon végzik munkájukat.
16. Az iskolával való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az iskolával és a gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.

---

<sup>28</sup> Online kérdőív.

# Gimnázium

## 1. A pedagógus önértékelés területei és módszertana

### 1.1. A pedagógus önértékelésének területei

A területek a tanári felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 8/2013. (I. 30.) EMMI rendeletben meghatározott követelményterületek nagy részét lefedik. Az önértékelés során annak vizsgálata történik meg, hogyan valósulnak meg a gyakorlatban a képzés folyamatában kimeneti követelményként megfogalmazott kompetenciák.

Az önértékelés folyamán annak feltárása folyik, milyen módon és mértékben jelennek meg a pedagógus munkájában az alábbi szakmai tartalmak:

- Az általános pedagógiai szempontoknak való megfelelés.
- A Nemzeti alaptanterv nevelési céljainak való megfelelés.
- Az intézmény pedagógiai programjának való megfelelés.

Ennek megfelelően az értékelés a pedagógiai munka alábbi területeire terjed ki:

1. Pedagógiai módszertani felkészültség
2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexiók
3. A tanulás támogatása
4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség
5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység
6. Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése
7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás
8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért
9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselése és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja

Az önértékelés területei – az első pont kivételével – megegyeznek a pedagógusok előmeneteli rendszerében használt pedagógusminősítési területekkel, így az önértékelés eredménye segíti a pedagógusokat a minősítésre való felkészülésben.

**1. Pedagógiai módszertani felkészültség**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>1. Pedagógiai módszertani felkészültség</b>                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                        | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>Milyen a módszertani felkészültsége?</b></p> <p><b>Milyen módszereket alkalmaz a tanítási órákon és egyéb foglalkozásokon?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagógiai tevékenysége biztos szaktudományos és módszertani tudást tükröz.</li> <li>Ismeri az intézményében folyó pedagógiai munka tartalmi meghatározására és szervezésére vonatkozóan alkalmazott, a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumokat és az intézménye pedagógiai programjának a saját szakterületére vonatkozó főbb tartalmait.</li> <li>Ismeri és tudatosan alkalmazza a szakterülete, tantárgya sajátosságaihoz és a tanulócsoporthoz sajátosságaihoz igazodó megismerési folyamatokat, nevelési, tanítási módszereket, eszközöket.</li> </ul> |
| <p><b>Hogyan, mennyire illeszkednek az általa alkalmazott módszerek a tananyaghoz?</b></p>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ismeri és tudatosan felhasználja szakterülete, tantárgya kapcsolatait más műveltségterületekkel, tantárgyakkal.</li> <li>Ismeri a szakterülete, tantárgya szempontjából fontos információforrásokat, azok pedagógiai felhasználásának lehetőségeit, megbízhatóságát, etikus alkalmazását.</li> <li>Fogalomhasználata szakszerű, az adott pedagógiai helyzethez igazodó.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              |

**2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése, és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>2. Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók</b>  |                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                     | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                               |
| <p><b>Milyen a pedagógiai tervezőmunkája: tervezési dokumentumok, tervezési módszerek, nyomon</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Egységes rendszerbe illesztve tervezi az adott pedagógiai céloknak megfelelő stratégiákat, folyamatot, munkaformát, módszereket, eszközöket.</li> </ul> |

| 2. Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| követhetőség, megvalósíthatóság, realitás?                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagógiai fejlesztési terveiben kiemelt szerepet kap a tanulók tevékenységeinek fejlesztése.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                              |
| Hogyan viszonyul a tervezés a tanulók adottságaihoz, igényeihez?                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Terveiben szerepet kap a tanulók motiválása motivációjuk fejlesztése.</li> <li>Tervező tevékenysége során a tanulási folyamatba illeszti a foglalkozáson, a tanórán kívüli ismeret- és tapasztalatszerzési lehetőségeket.</li> <li>Megtervezi a tanulók és nevelt oktatott csoportok értékelésének módszereit, eszközeit.</li> </ul>                  |
| A tervezés során hogyan érvényesíti a Nemzeti alaptanterv és a pedagógiai program nevelési céljait, hogyan határoz meg pedagógiai célokat, fejlesztendő kompetenciákat? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tervei készítése során figyelembe veszi az intézménye vonatkozásában alkalmazott tantervi, tartalmi és intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt, oktatott egyének és csoportok fejlesztési célját.</li> </ul>                                                                                                                          |
| Hogyan épít tervezőmunkája során a tanulók előzetes tudására és a tanulócsoport jellemzőire?                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tervező tevékenységében épít a szociális tanulásban rejlő lehetőségekre.</li> <li>A tanulók optimális fejlődését elősegítő, az egyéni fejlődési sajátosságokhoz igazodó, differenciált tanítási-tanulási folyamatot tervez.</li> <li>A tanulók fejlettségére is figyelemmel bevonja őket a nevelés-oktatás és tanulás-tanítás tervezésébe.</li> </ul> |

### 3. A tanulás támogatása

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 3. A tanulás támogatása                                                                      |                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                  | Elvárások                                                                                                         |
| Mennyire tudatosan és az adott helyzetnek mennyire megfelelően választja meg és alkalmazza a | <ul style="list-style-type: none"> <li>Figyelembe veszi a tanulók aktuális fizikai, érzelmi állapotát.</li> </ul> |

| 3. A tanulás támogatása                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| tanulásszervezési eljárásokat?                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulók hibázásait tévesztéseit a tanulási folyamat szerves részének tekinti, és a megértést segítő módon reagál rájuk.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Hogyan motiválja a tanulókat? Hogyan kelti fel a tanulók érdeklődését, és hogyan tartja fenn a tanulók figyelmét, érdeklődését?                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Felkelti és fenntartja a tanulók érdeklődését.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Hogyan fejleszti a tanulók gondolkodási, probléma-megoldási- és együttműködési képességét?                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Feltárja és szakszerűen kezeli a tanulási folyamat során tapasztalt megértési nehézségeket.</li> <li>Fejleszti a tanulók tanulási képességeit.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |
| Milyen tanulási teret, tanulási környezetet hoz létre a tanulási folyamatra?                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulás támogatása során épít a tanulók egyéni céljaira és szükségleteire, a tanuló és tanulócsoport sajátosságaira.</li> <li>Nyugodt és biztonságos nevelési, tanulási környezetet teremt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
| Hogyan alkalmazza a tanulási folyamatban az információ-kommunikációs technikákra épülő eszközöket, digitális tananyagokat? Hogyan sikerül a helyes arányt kialakítania a hagyományos és az információ-kommunikációs technológiák között? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a tanulókat a hagyományos és az infokommunikációs eszközök célszerű, kritikus etikus használatára a tanulási folyamatban.</li> <li>Az önálló tanuláshoz szakszerű útmutatást és megfelelő tanulási eszközöket biztosít.</li> <li>Támogatja a tanulók önálló gondolkodását, elismeri, és a tanítás-tanulási folyamat részévé teszi kezdeményezéseiket és ötleteiket.</li> </ul> |

**4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:



**4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő tanuló többi tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség**

| Szemponatok                                                                                                                                                                                                                                                                           | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hogyan méri fel a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és erkölcsi állapotát? Milyen hatékony tanuló-megismerési technikákat alkalmaz?                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>A nevelési- oktatási folyamatban a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és testi sajátosságaira egyaránt kiemelt figyelmet fordít.</li> <li>Tudatos értékválasztásra és saját értékrendjük kialakítására ösztönzi a tanulókat.</li> <li>Tudatosan alkalmazza a tanulók sokoldalú megismerését szolgáló pedagógiai-pszichológiai módszereket.</li> </ul>                                                                                                    |
| Hogyan jelenik meg az egyéni fejlesztés, a személyiségfejlesztés a pedagógiai munkájában, a tervezésben (egyéni képességek, adottságok, fejlődési ütem, szociokulturális háttér)?                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tudatosan teremt olyan pedagógiai helyzeteket, amelyek segítik a tanulók komplex személyiségfejlődését.</li> <li>Tiszteletben tartja a tanulók személyiségét, tudatosan keresi a bennük rejlő értékeket, a tanulókhöz felelősen és elfogadóan viszonyul.</li> <li>Megismerteti a tanulókkal az érintett korosztályra a tantervi, tartalmi szabályozókban meghatározott egyetemes emberi és nemzeti értékeket és azok tiszteletére neveli őket.</li> </ul> |
| Milyen módon differenciál, alkalmazza az adaptív oktatás gyakorlatát?                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az együttnevelés keretei között is módot talál a tanulók esetében az egyéni fejlődés lehetőségeinek megteremtésére.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Milyen terv alapján, hogyan foglalkozik a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal, ezen belül a sajátos nevelési igényű, a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő, a kiemelten tehetséges tanulókkal, illetve a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulókkal? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Felismeri a tanulók személyiségfejlődési – az esetleges jelentkező – tanulási nehézségeit, és képes számukra hatékony segítséget nyújtani, vagy szükség esetén más szakembertől segítséget kérni.</li> <li>Felismeri a tanulóknál a tehetség ígéretét, és tudatosan segíti annak kibontakoztatását.</li> </ul>                                                                                                                                            |

## 5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Milyen módszereket, eszközöket alkalmaz a közösség belső struktúrájának feltárására?                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógus az általa vezetett, fejlesztett tanuló- és tanulócsoporthoz fejlesztés a közösségfejlesztés folyamatának ismeretére, és a csoportok tagjainak egyéni és csoportos szükségleteire, sajátosságaira alapozza.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Hogyan képes olyan nevelési, tanulási környezet kialakítására, amelyben a tanulók értékesnek, elfogadottnak érezhetik magukat, amelyben megtanulják tisztelni, elfogadni a különböző kulturális közegből, a különböző társadalmi rétegekből jött társaikat, a különleges bánásmódot igénylő, és a hátrányos helyzetű tanulókat is? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a tanulók közötti véleménycserét, fejleszti kommunikációs képességüket, fejleszti a tanulóknál az érvelési kultúrát.</li> <li>Pedagógiai feladatai során figyelembe veszi és értékékként közvetíti a tanulók és tanulóközösségek eltérő kulturális, társadalmi háttérből adódó sajátosságait.</li> <li>A tanulókat egymás elfogadására, tiszteletére, kölcsönös támogatására, előítélet mentességre neveli.</li> <li>Pedagógiai tevékenységében a nevelt, oktatott tanulók életkorából következő fejlődéslélektani jellemzőik ismerete tükröződik.</li> </ul> |
| Hogyan jelenik meg a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában (helyzetek teremtése, eszközök, az intézmény szabadidős tevékenységeiben való részvétel)?                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Megteremti az általa irányított nevelési, oktatási folyamat során az együttműködési képességek fejlődéséhez szükséges feltételeket.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Melyek azok a probléma-megoldási és konfliktuskezelési stratégiák, amelyeket sikeresen alkalmaz?                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Szakszerűen és eredményesen alkalmazza a konfliktusok megelőzésének és kezelésének módszereit.</li> <li>A tanulók nevelése, oktatása során a közösség iránti szerepvállalást erősítő helyzeteket teremt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## 6. A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 6. A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Milyen ellenőrzési és értékelési formákat alkalmaz?                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tantervi tartalmakat a tanulók egyéni pedagógiai – pszichológiai szükségleteihez is igazodva eredményesen és adaptív módon alkalmazza.</li> <li>Változatos pedagógiai értékelési módszereket alkalmaz, a nevelési-oktatási folyamatban célzottan alkalmazza a diagnosztikus, a fejlesztő és összegző értékelési formákat.</li> <li>Az adott nevelési helyzetnek megfelelő ellenőrzési, értékelési módszereket használ.</li> <li>Pedagógiai céljainak megfelelő ellenőrzési, értékelési eszközöket választ vagy készít.</li> <li>A tanulóknak személyre szabott értékelést ad.</li> <li>Az intézményi pedagógiai programmal összhangban alkalmazott pedagógiai ellenőrzési és értékelési rendszert és módszereket, azok szempontjait az általa megkezdett nevelési-oktatási folyamat elején megismerteti a tanulókkal, a szülőkkel.</li> </ul> |
| Mennyire támogató, fejlesztő szándékú az értékelése?                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulói, a tanulói tevékenység rendszeres ellenőrzésének eredményeit szakszerűen elemzi, értékelésüket rendszeresen felhasználja fejlesztési céljainak, feladatainak kijelölésében.</li> <li>Az értékelési módszerek alkalmazása során figyelembe veszi azok várható hatását a tanulók személyiségének fejlődésére.</li> <li>A tanulók számára adott visszajelzései rendszeresek, egyértelműek, tárgyilagosak.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Milyen visszajelzéseket ad a tanulóknak?<br>Visszajelzései támogatják-e a tanulók önértékelésének fejlődését? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elősegíti a tanulók önértékelési képességének kialakulását, fejlődését.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Szakmai és nyelvi szempontból igényes-e a nyelvhasználata (életkornak megfelelő szókészlet, artikuláció, beszédsebesség stb.)?</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tevékenysége során az intézményi pedagógiai programhoz igazodóan és a pedagógiai céljainak megfelelően érthetően és hitelesen kommunikál.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Milyen módon működik együtt pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő más felnőttekkel a pedagógiai folyamatban?</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulók nevelése-oktatása érdekében kezdeményezően együttműködik a pedagógustársaival, a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel és a szülőkkel.</li> <li>A tanulókkal történő együttműködés elveit és formáit az alkalmazott pedagógiai program és az intézményi dokumentumok keretei között a tanulók személyiségfejlődését figyelembe véve alakítja ki és valósítja meg.</li> </ul> |
| <b>Reális önismerettel rendelkezik-e? Jellemző-e rá a reflektív szemlélet? Hogyan fogadja a visszajelzéseket? Képes-e önreflexióra? Képes-e önfejlesztésre?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Igényli a pedagógiai munkájával kapcsolatos rendszeres visszajelzéseket, nyitott azok befogadására.</li> <li>Szakmai megbeszéléseken kifejti, képviseli az álláspontját, képes másokat meggyőzni, és ő maga is meggyőzhető.</li> </ul>                                                                                                                                                   |

## 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért                                    |                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                | Elvárások                                                                                                                                                                                     |
| <b>Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tisztában van személyiségének sajátosságaival, és alkalmazkodik a szerepvállalásokhoz.</li> <li>Pedagógiai munkáját reflektivitás jellemzi.</li> </ul> |

| 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                         | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Mennyire tájékozott pedagógiai kérdésekben, hogyan követi a szakmában történeteket? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógiai feladatok megoldásában együttműködik pedagógustársaival, munkaközösségeivel, a nevelő-oktató munkát segítő munkatársaival, a tanuló fejlődését támogató más szakemberekkel.</li> <li>Fontos számára tudásának folyamatos megújítása, a megszerzett tudását a pedagógiai gyakorlatában eredményesen alkalmazza.</li> </ul> |
| Hogyan nyilvánul meg kezdeményezőképesége, felelősségvállalása a munkájában?        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Részt vesz szakmai kooperációkban, problémafelvetéseivel, javaslataival kezdeményező szerepet vállal.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |

### 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője, és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Milyen szemléletformáló módszereket alkalmaz annak érdekében, hogy a tanulóknál kialakuljon a fenntartható fejlődésre irányuló felelősségteljes magatartás?              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Segíti a tanulókat, hogy megértsék a nem fenntartható és fenntartható fejlődés különbségeit.</li> <li>Kihasználja saját szakterületén, illetve intézményében a fenntarthatóságra nevelés pedagógiai lehetőségeit.</li> <li>Lehetővé teszi a tanulók számára, hogy saját cselekedeteikkel, viselkedésükkel hozzájáruljanak a fenntarthatósághoz, tudatosítva bennük, hogy a jövő rajtuk is múlik.</li> <li>Segíti tanulóit, hogy a múlt és a jelen tükrében kreatívan gondolkodjanak a lehetséges jövőről.</li> </ul> |

## 1.2. Dokumentumelemzés

**A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:**

**Az előző, pedagógusra vonatkozó ellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott pedagógusra vonatkozó értékelőlapja(i), önfejlesztési terve(i)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejleszthető területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?

### **A tanmenet és az éves tervezés egyéb dokumentumai**

- Hogyan jelenik meg a tanmenetben a tanulói kompetenciák fejlesztése?
- Mennyiben biztosítja a tanmenet a helyi tantervben meghatározott célok megvalósulását?
- Hogyan kapcsolódik a tanórán kívüli tevékenységek és egyéb foglalkozások tervezése a tanmenethez és a tantervi követelményekhez?
- Hogy kapcsolódik a tanórán kívüli tevékenységek és egyéb foglalkozások tervezése a személyiség- és közösségfejlesztési feladatokhoz?
- Hogyan jelennek meg a pedagógus éves tervezésében a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal kapcsolatos feladatok?
- Hogy jelennek meg a pedagógus éves tervezésében a tantárgyi belső és külső kapcsolódások?
- Hogyan épít a pedagógus a tervező munka során a tanulók előzetes ismereteire?
- Hogyan jelenik meg a fogalmak egymásra épülése az éves tervezés dokumentumaiban?
- Hogyan jelenik meg a pedagógus által készített egyéni fejlesztési tervben a fejlesztés-központúság?
- Hogyan jelennek meg a tanmenetben az egyéni tanulói igényeknek megfelelő folyamatok?
- Mennyiben felelnek meg a tervek célkitűzéseinek a tervezett értékelési eszközök?
- Tartalmazza-e a tanmenet a céloknak megfelelő tanulási eszközöket (tankönyv, munkafüzet, e-eszközök)?
- Milyen elemeket tartalmaz az osztályfőnöki munka éves tervezése? Azok hogyan kapcsolódnak az intézmény nevelési céljaihoz?
- Hogyan jelenik meg a pedagógus tanórai és egyéb tanórán kívüli tervezési dokumentumaiban a környezeti nevelés és a fenntartható fejlődés célrendszere?

### **Óraterv és egyéb foglalkozások tervezése**

- A tervben szereplő tartalmi elemek megfelelnek-e a szaktárgyhoz kapcsolódó korszerű szaktudományos ismereteknek?
- Hogyan jelennek meg a pedagógus tervezésében a tantárgyi belső és külső kapcsolódások?

- A feladatok, célkitűzések teljesülését hogyan segítik a tervezett módszerek, tanulásszervezési eljárások és az óra/foglalkozás felépítése?
- Az óra célkitűzése és az óraterv mennyiben támogatja a megszerzett tudás alkalmazását?
- Az órák/foglalkozások tervezésénél hogyan érvényesül a cél–tananyag–eszköz koherenciája?
- Milyen módon jelennek meg az egyéni tanulói igények az órák/foglalkozások tervezésében?
- Mennyire támogatja a terv a tanulói együttműködést, szociális tanulást?
- Milyen módon jelennek meg a tervben a közösségfejlesztés, személyiségfejlesztés feladatai?
- Mennyiben felelnek meg a tervek célkitűzéseinek a tervezett értékelési eszközök?
- A tanórán kívüli tervezés tartalma mennyire áll összhangban az adott tanulócsoport életkori sajátosságaival?
- A tanórán kívüli foglalkozástervek hogyan kapcsolódnak az intézmény éves munkatervéhez, célkitűzéseéhez (intézményi és nevelési célokhoz, nevelési területhez, tudásterületekhez, intézményi innovációhoz)?
- Óraterveibe épít-e alternatív módszertani és/vagy tartalmi megoldásokat?

### Napló

- Hogyan követi a beírt érdemjegyek száma a pedagógiai program értékelési elveit?
- Hogyan követi a napló szerinti haladás a tanmenet éves tervezését?
- Mennyire fegyelmezett a napló adminisztrációja (naprakész naplóvezetés, bejegyzések, feljegyzések)?
- Megjelennek-e a naplóban az egyéni bánásmódot igénylő tanulókra vonatkozó szakértői javaslatok?
- Megjelennek-e a naplóban az egyéni tanulói igényeknek megfelelő, a tanuló szorgalmára, viselkedésére vonatkozó bejegyzések?

### Tanulói füzetek

- Hogyan követhető a tanulók munkájából a tananyagban való haladás (rendszeresség)?
- Hogyan követhető a tanulói egyéni munka (órai vagy otthoni) hibáinak javítása?
- A tanulói füzetek tartalma összhangban van-e az éves tervezés dokumentumaival és a helyi tanterv követelményeivel?
- A tanulói füzetekben a szakszerű fogalomhasználat nyomon követhető-e?
- A tanulói produktumokban megjelennek-e más tantárgyak kapcsolódó elemei is?
- Nyomon követhető-e az egyéni tanulói igényeknek megfelelő pedagógiai munka, a személyre szóló differenciálás a tanulói produktumokban?
- Hogyan jelenik meg a tanulói füzetekben a tanórán kívüli ismeret- és tapasztalatszerzés lehetősége?



### 1.3. Óra-/foglalkozáslátogatás megfigyelési szempontjai

- Milyen volt a pedagógus stílusa?
- Mennyire volt érthető a pedagógus kommunikációja?
- A pedagógus mennyire vette figyelembe az egyéni képességek közötti különbségeket?
- A vezető, irányító, segítő szerep mennyire volt indokolt az egyes munkafolyamatokban?
- Mennyire szakszerű a pedagógus órai fogalomhasználata, mennyire támogatja a tanulóknak az új fogalmak kialakítását és a korábbiak elmélyítését?
- Kihasználta-e a pedagógus a tantárgyi kapcsolatok lehetőségét?
- Hogyan jelent meg a fenntartható fejlődés témája a tanórán/foglalkozáson? Milyen módszereket alkalmazott erre a pedagógus?
- Hogyan határozta meg a pedagógus az óra/foglalkozás célját és hogy sikerült azt a tanulókkal tudatosítani?
- Mennyiben támogatták az elvégzett feladatok és az alkalmazott módszerek az óra céljának elérését?
- A választott módszerek, tanulásszervezési eljárások mennyire illeszkedtek az óra/foglalkozás tartalmához, az elvégzett feladatokhoz?
- Milyen fejlesztési eljárásokat alkalmazott a tanár, hogy a gimnáziumban a tanulók tevékenységek során elsajátítsák a tantárgyi és tantárgyközi ismereteket, és továbbfejlesszék – mindenekelőtt kommunikációs és tanulási – képességeiket?
- Hogyan éri el a tanár a gimnáziumi nevelés-oktatás egyik legfontosabb célját, hogy a tanulókat a logikus, összefüggésekben, folyamatokban, rendszerekben történő gondolkodásra nevelje, valamint képessé tegye az elméleti ismeretek és a gyakorlati alkalmazások összekapcsolására?
- Mennyiben feleltek meg a használt módszerek, tanulásszervezési eljárások a szaktárgyhoz kapcsolódó korszerű tudományos ismereteknek? (Amennyiben van ilyen, például IKT-módszerek, projekt módszer, kooperatív technikák.)
- Milyen motivációs eszközöket alkalmazott a pedagógus az órán/foglalkozáson?
- Milyen mértékben sikerült a tanulókat bevonni a foglalkozás menetébe, aktivitásukat fokozni?
- Hogyan jelent meg a személyiségfejlesztés az órán/foglalkozáson? Milyen eszközök segítették ezt?
- Milyen nevelő hatásokkal törekszik arra a tanár, hogy a tanulók képesek legyenek a tudásra épülő, önálló vélemény, álláspont kialakítására, képviselésére, érvelő megvédésére, a mérlegelő ítéletalkotásra és az élethosszig tartó tanulás igényének és készségének kialakítására?
- Hogyan jelent meg a közösségfejlesztés az órán? Milyen eszközök segítették?
- Hogyan készíti fel a tanár a konstruktív életvezetésre diákjait, mit tesz a személyiség fejlődésében fontos felelős társadalmi magatartás, az együttműködésre és a kooperációra való készség, a konfliktusok kezeléséhez szükséges személyiségjegyek és az élethosszig tartó tanulás igényének és készségének kialakítására?
- Hogyan jelent meg a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal való foglalkozás az órán/foglalkozáson?
- Mennyire tükröződött a szokásrend a tanórán/foglalkozáson a tanulók magatartásában?



- Milyen módon valósult meg az órán a tanulók együttműködése, egymástól való tanulása?
- Hogyan jelent meg a tanulók önértékelése?
- Hogyan történt a tanulók, tanulói produktumok (szóbeli és írásbeli) értékelése?
- Mennyire volt előkészített a házi feladat?
- Elérte-e az óra a célját, koherens volt-e az óratervvvel?
- Mennyire feleltek meg a pedagógus reakciói az egyes pedagógiai szituációknak?
- Reálisan értékelte-e a pedagógus az egyes pedagógiai szituációkban mutatott reakcióit az óramegbeszélésen?
- Mennyire volt reflektív a pedagógus?
  - Visszatekintés a tervezésre, megvalósulásra;
  - a lényeges mozzanatok tudatosítása;
  - alternatív cselekvésmódok kialakítása.

#### **1.4. Kérdőíves felmérés**

- Pedagógus önértékelő kérdőív (1. számú melléklet)
- Pedagógus önértékelésében alkalmazott szülői kérdőív (2. számú melléklet)
- Pedagógusok önértékelésében alkalmazott munkatársi kérdőív (3. számú melléklet)
- Pedagógus önértékelésében alkalmazott tanulói kérdőív (4. számú melléklet)

#### **1.5. Interjúk kérdéssorai**

##### **A pedagógusinterjú javasolt kérdései a pedagógus munkájának önértékeléséhez**

- Hogyan követi a szakmában megjelenő újdonságokat, a végbemenő változásokat?
- Milyen módszerekkel, milyen szempontok figyelembevételével végzi a hosszú és rövid távú tervezést? Hogyan, milyen esetekben korrigálja a terveket?
- Hogyan méri fel a tanulók értelmi, érzelmi és szociális állapotát, a közösség belső struktúráját?
- Pedagógiai munkája során a pedagógiai feladatok megoldásában kikkel működik együtt?
- Milyen a kapcsolata szakmai munkaközösségével, milyen közösségi feladatokat végez, vállal?
- Milyen ellenőrzési, értékelési, számonkérési formákat alkalmaz? Hogyan használja fel a korábbi eredményeket, tapasztalatokat az értékelés tervezésekor?
- A tanórákon látottakon kívül milyen módszereket, tanulásszervezési eljárásokat és milyen céllal alkalmaz szívesen?
- Milyen fejlesztési eljárásokat alkalmaz a tanár, hogy a gimnáziumban a tanulók tevékenységek során elsajátítsák a tantárgyi és tantárgyközi ismereteket, és továbbfejlesszék – mindenekelőtt kommunikációs és tanulási – képességeiket?
- Milyen módszerekkel segíti a tanultak alkalmazását?
- Hogyan fejleszti a tanulók jövőről való gondolkodását?

- Hogyan teremt olyan helyzeteket a tanórán/foglalkozáson, amelyekben az adott témához kapcsolódva fejleszti a tanulók kritikus, felelősségteljes gondolkodását a fenntartható fejlődéssel összefüggésben?
- Hogy alakítja a tanulási teret, tanulási környezetet a tanulási folyamatnak megfelelően?
- A motivációnak mely eszközeit használja leggyakrabban? Milyen alapon választja meg a motivációs eszközöket?
- Milyen módon segítik munkáját az IKT-eszközök?
- Milyen módszerekkel támogatja a diákok önálló tanulását?
- Mit jelent Ön számára az inkluzív nevelés?
- Hogyan differenciál, alkalmazza-e az adaptív oktatás gyakorlatát?
- Hogyan vesz részt a tehetséggondozásban, felzárkóztatásban?
- Hogyan készíti fel tanulóit az érettségi vizsgára?
- Hogyan jelenik meg a személyiség- és a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában?
- Hogyan képes befogadó környezetet kialakítani?
- Milyen esetekben, milyen módszerrel készít egyéni fejlesztési tervet?
- Hogy használja ki a közösség tagjainak különbözőségében rejlő értékeket a munkája során?
- A tanítási-tanulási folyamatban hol, mikor, hogyan szokta a tanulók önértékelését ösztönözni?
- Hogyan győződik meg róla, hogy a tanulók értékelése reális?
- Milyen módon működik együtt a pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő munkatársakkal? Hogy működik együtt más intézmények pedagógusaival?
- Milyen kommunikációs eszközöket használ szívesen a munkája során? Hogy tartja a kapcsolatot a tanulók szüleivel?
- Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?
- Milyen kiemelkedő vagy fejleszthető területet emelne ki a munkájával kapcsolatban?
- Van-e olyan területe pedagógiai munkájának, amiben változni, fejlődni szeretne?

### **A vezetői interjú javasolt kérdései a pedagógus munkájának önértékeléséhez**

- Milyennek tartja a pedagógus szaktárgyi, módszertani, pedagógiai felkészültségét?
- Mennyire felel meg a pedagógus tervezőmunkája az intézmény elvárásainak és a tanulócsoportoknak?
- Milyen módszerekkel és milyen hatékonysággal segíti a pedagógus a tanulók önálló tanulását?
- Milyen intézményi és/vagy intézményen kívüli eseményeken, projektekben vett/vesz részt a pedagógus a tanulókkal a környezeti neveléshez, fenntartható fejlődés témaköréhez kapcsolódóan?
- Milyen módszerekkel és milyen hatékonysággal segíti a pedagógus a diákok érettségire való felkészülését?
- Hogy vesz részt a pedagógus a kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelésében, oktatásában?
- Mennyire tud megfelelni a pedagógus a tanulók és a szülők egyéni elvárásainak?

- Hogy jelenik meg a közösségfejlesztés a pedagógus munkájában?
- Mennyire felel meg a pedagógus értékelő munkája az intézmény elvárásainak és a tanulócsoporthoz?
- Milyen a pedagógus kapcsolata a tanulókkal, szülőkkel?
- Milyennek tartja a pedagógus kapcsolatát a kollégákkal?
- Milyen a pedagógus intézményen belüli és kívüli szakmai aktivitása?
- Milyen innovációs, vagy pályázati feladatokban vesz, vagy vett részt a pedagógus?
- Miben nyilvánul meg a pedagógus kezdeményezőkészsége, felelősségvállalása?
- Reális önismerettel rendelkezik-e a pedagógus? Hogy fogadja a visszajelzéseket?
- Mennyire jellemző a pedagógusra az önfejlesztés igénye?
- Mennyire elégedett a pedagógus munkájának eredményességével?
- Mi mindent értékel leginkább a pedagógus szakmai munkájában?
- Mi az, amiben szeretné, hogy változzon, fejlődjön?
- Van-e tudomása arról, hogy a pedagógus online közösségeket, kapcsolatot létesít és tart fenn a tanulók és/vagy a szülők körében?
- Hogyan értékeli a pedagógus konfliktusmegelőző és kezelő módszereit, képességét?

## 2. Vezető önértékelésének területei és módszertana

### 1.6. A vezető önértékelésének területei

A vezetői értékelés területeit a Tempus Közalapítvány által koordinált, az Európai Bizottság által támogatott International Co-operation for School Leadership (Nemzetközi együttműködés az iskolavezetésért) című projekt keretében kidolgozott iskolavezetői kompetenciák keretrendszer, a Central5 alapján definiálták és értelmezték,<sup>29</sup> amit az EMMI rendelet tartalmilag átvett az alábbi megfogalmazások szerint:

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása
2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása
3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása
5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

<sup>29</sup> Révai, N., Kirkham, G. A. (szerk., 2013): The Art and Science of Leading a School – Central5: Central European view on competencies for school leaders. [Az iskolavezetés tudománya és művészete – Centrál5: Az iskolavezetők kompetenciái közép-európai megközelítésben] Tempus Közalapítvány, Budapest.

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

Az intézmény alapvető célja a tanulás támogatása. A vezető szerepe, hogy támogató tanulási környezetet hozzon létre, és biztosítsa azt, hogy az intézmény forrásait erre a célra használják fel. Mint irányító szakember, elsődleges feladatai közé tartozik az intézmény minden tagjának hatékony irányítása és menedzselése, valamint a tanulószervezet kialakítása, fenntartása és fejlesztése fókuszban a tanulási eredményekkel.

A vezetőnek mindezek alapján a következőkben megjelölt tevékenységeket kell ellátnia. Irányítania kell az értékközpontú nevelés, tanulás és tanítás folyamatát. Miután létrehozott egy magas elvárásokat támasztó, biztonságos és hatékony tanulási környezetet, valamint tanulási folyamatokat, a tanulás kultúráját és a teljesítés lehetőségét is meg kell teremtenie mindenki számára. A tanulás és tanítás legjobb minőségét együtt kell megalapozni, fenntartani és fejleszteni egy olyan szisztematikus és szigorú rendszerrel, amelynek feladata a tanulási és tanítási folyamatok nyomon követése, áttekintése, értékelése. A vezetőnek biztosítania kell mindezek létrejöttét, valamint azt, hogy megbízható értékelési rendszereket hozzanak létre vagy vegyenek át, és használjanak megfelelően.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Milyen módon biztosítja, hogy a tanulás a tanulói eredmények javulását eredményezze?                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.</li> <li>Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.</li> <li>A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére, a tanulói eredmények javítására összpontosító nevelő-oktató munkát vár el.</li> </ul>                                                   |
| Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a tanulási-tanítási folyamatba?                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, a központi mérési eredményeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat.</li> </ul> |

| <b>1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása</b>                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szemponatok</b>                                                                                                                                                       | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Beszámolót kér a tanulói teljesítmények folyamatos mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a tanuló fejlesztése érdekében.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?</b>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányításával az intézményben kialakítják a tanulók értékelésének közös alapelveit és követelményeit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.</li> <li>Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a továbbhaladáshoz?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi tantervet a kerettantervre és az érettségi követelményekre alapozva az intézmény sajátosságaihoz igazítja.</li> <li>Irányítja a tanmenetek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára.</li> <li>Gondoskodik arról, hogy a tanmenetekben, a pedagógusok éves tervezésében megjelenjen a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése.</li> </ul> |
| <b>Hogyan működik a differenciálás és az adaptív oktatás az intézményben és saját tanítási gyakorlatában?</b>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányítja a differenciáló, az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony tanulói egyéni fejlesztést.</li> <li>Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók (tehetséggondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak.</li> <li>Nyilvántartja a korai intézményelhagyás kockázatának kitett tanulókat, és aktív irányítói magatartást tanúsít a lemorzsolódás megelőzése érdekében.</li> </ul>                                                                 |

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

Ahhoz, hogy az intézmény vezetője hozzájáruljon az intézmény céljainak eléréséhez, a következő kulcsfontosságú felelősségi köröket és szerepeket kell betöltenie: biztosítani kell, hogy az intézmény üzemeltetése hatékonyan és eredményesen, vezetői hatáskörének megfelelően történjen, továbbá gondoskodnia kell az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről. A vezetőnek hatékonyan kell beosztania mások és önmaga munkaidejét, és felügyelnie kell, hogy mások hatékonyan végzik-e napi intézményi munkájukat.

Az intézményműködés menedzselésének képessége (beleértve az épületeket és az azokat körülvevő földterületeket) a vezető egyik kulcsfontosságú kompetenciája, annak érdekében, hogy az intézmény hatékonyan működhessen. A vezetőnek – hatás- és jogkörének megfelelően – biztosítani kell az intézmény céljainak elérése érdekében az intézmény pénzügyeinek hatékony menedzselését és hatékony munkaerő-gazdálkodást kell folytatnia. Hatékonyan kell menedzselnie a megbeszéléseket és az információáramlást. A vezetőnek tudnia kell időbeosztása alapján feladatait priorizálni és az intézmény fontos stratégiai ügyeire fókuszálni. Tudnia kell létrehozni és fenntartani hatékony, gazdaságos és az előírásoknak megfelelő adminisztrációs rendszereket. Elengedhetetlen, hogy a vezető hatékonyan tudjon kommunikálni, együttműködni a külső partnerekkel, és képes legyen együtt dolgozni helyi, regionális rendszerekkel, a hatóságokkal és az oktatásért felelős minisztériummal.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.</li> <li>A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabályváltozásokról folyamatosan tájékoztatja.</li> </ul>                   |
| Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.</li> <li>A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.</li> </ul> |
| Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülés stb.).</li> </ul>                                                                                                                         |

| <b>2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>eszközök, fizikai környezet)?</b>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (például nyelvi labor, sportlétesítmények eszközei, taneszközök, IKT eszközök).</li> <li>Az intézmény vezetése gondoskodik arról, hogy az intézmény működésében érvényesüljön a fenntartható fejlődés értékrendje.</li> </ul>                         |
| <b>Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.</li> <li>A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| <b>Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?</b>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.</li> <li>Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Személyesen irányítja az intézmény partneri körének azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például DÖK, szülői képviselet) történő kapcsolattartásban.</li> <li>Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.</li> </ul> |

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

A vezető feladata, hogy az intézményben közös értékeket fogadtasson el, amelyeket mindenki értelmezni tud, és tevékenységének részévé válhat. A jövőkép kialakítása, a megvalósítására irányuló stratégiaalkotás, továbbá a szervezet küldetésének tisztázása a vezető szerepének és munkájának kulcselemei.

Képesnek kell lennie arra, hogy irányítsa annak a közös munkának a folyamatát, melynek során megszületnek a mindenki által elfogadott értékek és jövőkép, ezt hatékonyan kell kommunikálnia és támogatnia kell az értékek tevékenységekbe épülését a jövőkép elérését.



A megvalósítás szakaszában következetesen képviselnie kell azokat az irányokat, amelyeket szervezeti szinten meghatároztak a jövőkép elérésével kapcsolatban. A vezető eredményességének kulcsa az is, hogy a jövőképhez vezető úton mind magának, mind pedig munkatársainak képes legyen szűkebb és tágabb célokat kijelölni. Ehhez a vezetőnek tisztában kell lennie a változás folyamatával, és azzal, hogy miképp tudja kezelni a változás útjában álló ellenállást.

A vezetőnek tudnia kell reagálni a belső és a külső értékelés (önértékelés és intézményértékelés) eredményeire. Alapvető elvárás a vezetőktől, hogy folyamatosan tájékozódjanak és tájékoztassanak az új oktatási trendekről, szakpolitikai változásokról, amelyek érintik a hétköznapi gyakorlatot is. A vezetőknek képesnek kell lenniük arra, hogy azonosítsák azokat a területeket, amelyek fejleszthetők az intézményben. Biztosítaniuk kell a közösen kitűzött irányok felé való haladást, miközben egy átlátható tanulási kultúrát alakítanak ki, és tartanak fenn.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Hogyan vesz részt az intézmény jövőképeinek kialakításában?</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.</li> <li>Szervezi és irányítja az intézmény jövőképeinek, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és tanulási-tanítási folyamatokba épülését.</li> <li>Az intézményi jövőkép és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak.</li> </ul> |
| <b>Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.</li> <li>A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.</li> <li>Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.</li> </ul>                                                            |



| 3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.</li> <li>Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.</li> </ul>                                                                                                                      |
| Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.</li> <li>A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat-meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.</li> </ul>                                                                       |
| Hogyan teremt a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).</li> <li>A vezetés engedi, és szívesen befogadja, a tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.</li> </ul> |

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

A vezetőnek tudnia kell, hogyan inspirálja a kollégáit magas teljesítmény elérésére (hogy a lehető legtöbb fejlődjenek a kapott visszajelzések és az önreflexió segítségével), illetve milyen módon hasznosítsa az intézményi önértékelés eredményeit. Ahhoz, hogy az intézmény által kitűzött célokat elérje, tudnia kell, hogyan építsen csapatot, és a munkatársak tudását a célok elérése érdekében hogyan mozgósítsa. Mások menedzselése során magas szintű etikai és morális szempontokat kell figyelembe vennie.-Kollégáival hatékonyan kell kommunikálnia, időben kell visszajelzést adnia, és képesnek kell lennie arra, hogy kezdeményezze és támogassa a párbeszédet és a jó gyakorlatok átadását. Tudnia kell, hogyan kezeljen konfliktushelyzeteket, illetve hogy ezek előfordulását hogyan csökkentse. Képesnek kell lennie feladatok delegálására, tudnia kell, hogyan alkalmazza a megosztott vezetés koncepcióját.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?         | <ul style="list-style-type: none"> <li>A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.</li> <li>A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.</li> </ul>                                                                                                              |
| Hogyan vesz részt személyesen a humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.</li> <li>Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.</li> <li>A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.</li> </ul> |
| Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére. A feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.</li> <li>Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.</li> </ul>                                                                                                                          |
| Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoporthoz például intézményi önértékelésre), szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.</li> <li>Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködések.</li> </ul>                                                                                                 |

| 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.</li> <li>Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.</li> </ul>                                                                                                                                                                                    |
| Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.</li> <li>A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.</li> <li>Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.</li> </ul>                                                                   |
| Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre.</li> <li>Olyan tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a tanulási folyamatot támogató rend jellemzi (például mindenki által ismert szabályok betartatása).</li> <li>Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.</li> </ul> |

## 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

A vezetőnek meg kell őriznie, fenn kell tartania a professzionális munkavégzés iránti motivációját. Tudatában kell lennie a szerepével járó etikai és erkölcsi aspektusoknak. A sikeres vezetők igénylik és kérik mások visszajelzéseit, amely segítheti a vezetőket saját fejlődésükben. Önismeret és önértékelés, a saját erősségeinek, a személyes és szakmai fejleszthető területének ismerete, valamint a kritikus önreflexió képessége teszik lehetővé a vezetők számára a feladatok kiadásának és a vezetés megosztásának megfelelő kezelését.

A vezetőnek be kell építenie a saját gyakorlatába mind a már létező, megalapozott pedagógiai és vezetési modelleket, elméleteket, mind pedig az új oktatási trendeket és innovációkat, azok folyamatos alkalmazásával. Támogatnia és segítenie kell a kutatásokat és a tényalapú megközelítést a tanulásban és tanításban (ideális esetben részt is vesz ilyen tevékenységben).

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, milyen az önreflexiója?</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.</li> <li>Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.</li> <li>Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.</li> </ul>                                                                                      |
| <b>Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?</b>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanári szakma és az iskolavezetés területein keresi az új szakmai információkat, és elsajátítja azokat.</li> <li>Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.</li> <li>Hiteles és etikus magatartást tanúsít. (Kommunikációja, magatartása a pedagógus etika normáinak megfelel.)</li> </ul> |
| <b>Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.</li> <li>Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.</li> </ul>                                                                     |

## 2.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző vezetői ellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott vezetőre vonatkozó értékelőlapja(i), önfejlesztési terve(i)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejleszthető területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?

### Vezetői pályázat/vezetési program

- Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
- Milyen célokat fogalmaz meg az intézményvezető? Ezek milyen kapcsolatban állnak a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
- A stratégiai vezetői célokat hogyan bontotta le operatív célokra?
- A vezetői programalkotásban hogyan kapcsolódik a hagyományőrzéshez az innovatív gondolkodás, tervezés?
- Hogyan tervezi a pedagógusokkal való együttműködést?
- Hogyan, milyen témákban jelöli meg erősségeit az intézményvezető?
- Hogyan látja a programban vezetési fejlődésének lehetőségeit?
- Hogyan jelenik meg a vezetési programban a tanulás eredményességének biztosítása?
- Hogyan jelenik meg a vezetési programban a tanulók tanórán kívüli foglalkoztatása?
- Milyen szerepet kap a vezetési programban a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás?
- Hogyan jelenik meg a kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelése, oktatása a programban?

### Pedagógiai program

- Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a pedagógiai program céljaival?
- Összhangban állnak a vezetési programban megfogalmazott célok és a pedagógiai program céljai?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a tanulói eredmények javulását?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a tanulók érettségire való felkészülését?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a fejlesztő szemlélet érvényesülését?

- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják az egyéni bánásmód érvényesülését?

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

- Hogyan épülnek be a mérési, értékelési eredmények a tanulási-tanítási folyamatba?
- Hogyan irányítja a pedagógiai tervezőmunkát, a tanmenetek, foglalkozási tervek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára?
- Mi történik azokkal a területekkel, amelyek stratégiai vagy operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?
- Milyen megvalósult tevékenységek igazolják a vezetési programban leírt célok teljesülését?
- Milyen dominanciával jelenik meg a dokumentumokban az intézményben működő szakmai csoportok munkája?
- Mire irányul a dokumentumokban az intézményi erőforrások vezetői elemzése?
- Milyen, a célok elérését támogató együttműködési formák jelennek meg az operatív tervezésben?
- Az éves munkatervek hogyan közvetítik az érintettek számára az aktuális feladatokat?
- Az éves beszámolók visszacsatolást adnak-e az érintetteknek az elvégzett feladatokról?

### **SZMSZ**

- A vezető az SZMSZ-ben leírtaknak megfelelően osztja-e meg a vezetési feladatokat?
- Megvalósul-e az SZMSZ-ben előírt eljárásrend szerint a pedagógiai munka belső ellenőrzése?
- Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert rögzít az SZMSZ?
- Milyen a döntéshozatali rendszer szabályozása?
- A szabályozás hogyan támogatja az intézményen belüli együttműködéseket?

## **2.3. Kérdőíves felmérés**

- Vezetői önértékelő kérdőív (5. számú melléklet)
- Nevelőtestületi kérdőív a vezető önértékelésének keretében<sup>30</sup> (6. számú melléklet: A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- Szülői kérdőív a vezető önértékelésének keretében<sup>31</sup> (7. számú melléklet: A szülők elégedettségét mérő kérdőív)

<sup>30</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

<sup>31</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

## 2.4. Interjúk kérdéssorai

### A vezető munkájáról a munkáltatójával készített interjú javasolt kérdései

- Hogyan kommunikálja a vezető az intézmény jövőképét, céljait?
- Hogyan biztosítja a vezető a tanulás-tanítás eredményességét?
- Hogyan készíti fel a gimnázium tanulóit az érettségi vizsgára, a munkába állásra illetve a felsőfokú tanulmányok megkezdésére?
- Mennyire sikerül a nevelőtestülettel a változások megértetése, kezelése?
- Mennyire hatékonyan irányítja a megvalósítást?
- Képviseli-e az intézmény érdekeit?
- Képviseli-e a pedagógusok érdekeit, intézi-e ügyeiket a fenntartónál?
- Elkötelezett-e az intézménye iránt? Ennek milyen jeleit tapasztalják?
- Milyen a fenntartóval való együttműködése a változások kezelésében?
- Nyitott-e saját maga fejlesztésére, milyen tények mutatják szakmai aktivitását?
- Rendszeres-e az intézményben a pedagógusok munkájának ellenőrzése, értékelése?
- Elkötelezett-e a tantestület fejlesztésében, működik-e a belső tudásmegosztás?
- Tájékoztatási kötelezettségének eleget tesz-e?
- Hogyan működteti a vezető a nyilvánosság biztosítását?
- Hogyan hasznosítja az intézmény kapcsolatrendszerét?
- A továbbképzések irányítása összhangban van-e a pedagógiai program céljaival?

### A vezetővel készített interjú javasolt kérdései

- Hogyan történik az intézményben a jövőkép kialakítása?
- Hogyan alakítja ki a vezetői jövőképét, és hogyan kommunikálja azt?
- Hogyan képes reagálni az intézményt érintő kihívásokra?
- Mit tesz az intézmény deklarált céljainak elérése érdekében?
- Mit tesz annak érdekében, hogy a fenntartható fejlődés szempontjai az erőforrások hatékony felhasználásában hangsúlyosan jelenjenek meg?
- A vezető a stratégiai célokat hogyan bontja le operatív célokkra?
- Hogyan tudja kommunikálni, elfogadtatni a munkatársaival a változások szükségességét, értelmét?
- Hogyan vonja be a döntés-előkészítő munkába a vezetőtársait, hogyan a pedagógusokat?
- Milyen szerepe van a kollégák együttműködésének koordinálásában?
- Milyen módszerekkel inspirálja, ösztönzi munkatársait? Ezek közül melyek különösen eredményesek?
- Mennyire tartja fontosnak a vezetői munkában a tanulás-tanítás eredményességének biztosítását?
- Mit tesz az eredményesség biztosítása, a tanulói eredmények javítása érdekében?
- Mit tesz a tanulók érettségire és pályairányítására való felkészítése érdekében?
- Milyen szerepet kap a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás a vezetői tevékenységben, a működésben?

- Hogyan gondoskodik arról, hogy a tanulói igényekhez igazodjon a tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek?
- Hogyan jelenik meg az adaptivitás, differenciálás saját tanítási gyakorlatában, valamint az intézményi működésben?
- Mit tesz az inkluzív tanulási környezet megteremtése érdekében?
- Mit tesz a pozitív intézményi arculat kialakítása és fenntartása érdekében?
- Hogyan működnek az intézményi célok elérését segítő kapcsolatai, hogyan fejleszti azokat?
- Milyen a kapcsolata a felsőfokú oktatással? Hogyan történik a tanulói életutak követése, mit tesz a korai iskolaelhagyás elkerülése érdekében?
- Milyen információk segítik vezetői munkáját, hogyan használja fel ezeket saját munkájának fejlesztésében?
- Milyen mértékű az elkötelezettsége a tanulók, a pedagógusok valamint önmaga képzése, fejlesztése iránt? Miben nyilvánul meg ez az elkötelezettség?
- Hogyan, milyen területeken fejleszti folyamatosan önmagát?
- Hogyan, milyen témákban történik az önreflexiója, az erősségei, fejlesztendő területeinek meghatározása?
- A vezetői programjában megfogalmazott célok megvalósítása milyen eredménnyel történt meg (időarányosan)?
- Milyen új célok jelentek meg?
- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és hogyan?

#### **A vezetőtársakkal készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan, mi alapján változtatja az intézmény a képzési struktúráját? Milyen szerepe van ebben az intézmény vezetőjének?
- Hogyan történik a stratégiai dokumentumok elkészítése, ezekből lebontva az operatív munka megtervezése?
- Milyen stratégiai lépéseket tesz az intézmény vezetője az gimnázium céljainak elérése érdekében?
- Hogyan azonosítják a stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeket? Mi a vezető szerepe az azonosítási folyamatban?
- Hogyan teremti az intézményvezető a változásokra nyitott szervezetet? Mit tesz ennek érdekében?
- Hogyan kíséri figyelemmel a jogszabályokat, hogyan tájékoztatja a pedagógusokat?
- Hogyan biztosítják az intézményi működés nyilvánosságát, mi ebben a vezető szerepe?
- Hogyan biztosítja a vezető az átláthatóságot a vezetésben, irányításban? Milyen módszerei, eljárásai vannak erre?
- Hogyan méri fel, milyen módon támogatja a vezető a kollégák szakmai fejlődését?
- Mit tesz az intézményvezető annak érdekében, hogy a pedagógusok nyomon kövessék a pedagógiai szakirodalmat?
- Mit tesz az intézményvezető, hogy a pedagógusok használják a megszerzett új tudásokat?



- Működik-e az intézményben tudásmegosztó fórum, az egymástól való tanulás bármilyen módja? Mi a vezető szerepe a működésben?
- A vezető milyen kommunikációs formákat használ, és ezek mennyire eredményesek?
- Milyen mértékben vesz részt az intézményvezető a pedagógusok értékelésében?
- Hogyan történik az erőforrások elemzése (humánerőforrás, szervezeti kultúra, épületek, tárgyi eszközök, intézményi környezet)? Milyen feladatot vállal ebben a munkában a vezető?
- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és hogyan?
- Hogyan méri fel saját erősségeit és a vezetői munka fejlesztendő területeit, mit tesz saját szakmai fejlődése érdekében

### 3. Intézményi önértékelés területei és módszertana

#### 3.1. Az intézmény önértékelésének területei

Az intézmény önértékelése során az értékelést végző az alábbi területekről származó adatokat és tapasztalatokat használja fel:

1. Pedagógiai folyamatok
2. Személyiség- és közösségfejlesztés
3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció
5. Az intézmény külső kapcsolatai
6. A pedagógiai működés feltételei
7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.

**Az intézményi önértékelés keretében évente vizsgált elvárások vastag betűvel szedettek.**

#### 1. Pedagógiai folyamatok

Az intézmény vezetése a belső és a külső partnerek bevonásával alkotja meg az intézményi stratégiai és operatív terveit. A tervezés eredménye a pedagógiai program, amely rögzíti a célokat, amelyek befolyásolják az intézményi pedagógiai folyamatot.

A terület értékelése során elsősorban tehát a pedagógiai programban vagy más stratégiai dokumentumban megtalálható a célok elérését biztosító elsősorban pedagógiai folyamatok tervezési, megvalósítási, ellenőrzési és értékelési rendjének tudatosságát, az eredményeknek

megfelelő és szükséges korrekciók elvégzésének hatásosságát, fejlesztő jellegét kell vizsgálni.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 1. Pedagógiai folyamatok                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tervezés                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Szempontok                                                                                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Hogyan valósul meg a stratégiai és operatív tervezés?                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése irányítja az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak koherens kialakítását.</li> <li>Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumai az intézmény működését befolyásoló mérési (az Eredmények értékelési területnél felsorolt adatok), demográfiai, munkaerőpiaci és más külső mutatók (például szociokulturális felmérések adatai) azonosítása, gyűjtése, feldolgozása és értelmezése alapján készülnek. Ezek segítik az intézmény jelenlegi és jövőbeni helyzetének megítélését.</li> <li>A tervek elkészítése a nevelőtestület bevonásával történik, az intézmény munkatársainak felkészítése a feladatra időben megtörténik.</li> <li>Biztosított a fenntartóval való jogszabály szerinti együttműködés.</li> <li>Az intézményi önértékelési ciklust lezáró intézkedési terv és a stratégiai és operatív tervezés dokumentumainak összehangolása megtörténik.</li> <li><b>Az éves munkaterv összhangban van a stratégiai dokumentumokkal és a munkaközösségek terveivel.</b></li> <li>A környezeti nevelés, fenntartható fejlődés pedagógiai programban megfogalmazott céljai megjelennek az intézmény éves tervezésében is.</li> </ul> |
| Milyen az intézményi stratégiai terv és az oktatáspolitikai köznevelési célok viszonya; az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény stratégiai dokumentumai az adott időszak oktatáspolitikai céljaival összhangban készülnek.</li> <li>Az operatív tervezés a stratégiai célok hatékony megvalósulását szolgálja, és a dokumentumokban nyomon követhető</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| 1. Pedagógiai folyamatok                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Megvalósítás                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Szempontok                                                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Hogyan történik a tervek megvalósítása?                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>A stratégiai tervek megvalósítása tanévekre bontott, amelyben megjelennek a stratégiai célok aktuális elemei. (Pedagógiai program, a vezetői pályázat, a továbbképzési terv és az ötéves intézkedési terv stb. aktuális céljai, feladatai.)</li> <li>Az intézmény éves terveinek (éves munkaterv, éves intézkedési tervek, munkaközösségi tervek, a pedagógiai munka, tervezési dokumentumai stb.) gyakorlati megvalósítása a pedagógusok, a munkaközösségek és a diákönkormányzat bevonásával történik.</li> <li>Az intézmény nevelési-oktatási céljai határozzák meg a módszerek, eljárások kiválasztását, alkalmazását.</li> <li>Az intézményi pedagógiai folyamatok (például tanévre, tanulócsoportra tervezett egymásra épülő tevékenységek) a személyiség- és közösségfejlesztést, az elvárt tanulási eredmények elérését, a szülők, tanulók és munkatársak elégedettségét és a fenntartói elvárások teljesülését szolgálják.</li> </ul> |
| Milyen az intézmény működését irányító éves tervek és a beszámolók viszonya?      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az éves tervek és beszámolók egymásra épülnek.</li> <li><b>A tanév végi beszámoló megállapításai alapján történik a következő tanév tervezése.</b></li> <li>A beszámolók szempontjai illeszkednek az intézményi önértékelési rendszerhez.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Milyen a pedagógusok éves tervezésének, és tényleges megvalósulásának a viszonya? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógus, tervező munkája során figyelembe veszi az intézménye vonatkozásában alkalmazott tantervi, tartalmi és az intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt, oktatott egyének és csoportok fejlesztési céljait.</li> <li><b>A pedagógiai munka megfelel az éves tervezésben foglaltaknak, az esetleges eltérések indokoltak.</b></li> <li>A teljes pedagógiai folyamat követhető a tanmenetekben, a naplókban, valamint a tanulói produktumokban.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| 1. Pedagógiai folyamatok                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ellenőrzés                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Szemponatok                                   | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Hogyan működik az ellenőrzés az intézményben? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi stratégiai alapidokumentumok alapján az intézményben belső ellenőrzést végeznek.</li> <li>Az ellenőrzési tervben szerepel, hogy ki, mit, milyen céllal, milyen gyakorisággal, milyen eszközökkel ellenőriz.</li> <li>Az intézmény azonosítja az egyes feladatok eredményességének és hatékonyságának méréséhez, értékeléséhez szükséges mutatókat.</li> <li>A tanulási eredményeket az intézmény folyamatosan követi, elemzi, szükség esetén korrekciót hajt végre.</li> <li>Az ellenőrzések eredményeit felhasználják az intézményi önértékelésben és a pedagógusok önértékelése során is.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Korrekción                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Szemponatok                                                                                                                                                                          | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>Mi történik az ellenőrzés, mérés, értékelés eredményével?</b><br/>(Elégedettségmérés, intézményi önértékelés pedagógusértékelés, tanulói kompetenciamérés, egyéb mérések.)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak elkészítése, módosítása során megtörténik az ellenőrzések során feltárt információk felhasználása.</li> <li>Évente megtörténik az önértékelés keretében a mérési eredmények elemzése, a tanulságok levonása, fejlesztések meghatározása, és az intézmény a mérési-értékelési eredmények függvényében korrekciót végez szükség esetén.</li> <li>Az intézmény a nevelési és tanulási eredményességről szóló információk alapján felülvizsgálja a stratégiai és operatív terveit, különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulók ellátására.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Korrekción               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Szemponok                | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A problémák megoldására alkalmas módszerek, jó gyakorlatok gyűjtése, segítő belső (ötletek, egyéni erősségek) és külső erőforrások (például pályázati lehetőségek) és szakmai támogatások feltérképezése és bevonása természetes gyakorlata az intézménynek.</li> </ul> |

## 2. Személyiség- és közösségfejlesztés

Az intézmény egyik legfontosabb feladata a tanulási-tanítási folyamat során a személyiség- és közösségfejlesztés kereteinek biztosítása. Egyaránt felkészülnie kell lennie a személyre szabott nevelés-oktatás feladatainak ellátására, valamint a tanulási nehézségek kezelésére és a tehetségek fejlesztésére, gondozására (kiemelt figyelmet igénylő tanulók). A közösségfejlesztő tevékenység az intézmény hagyományaival és a tanulók személyes kompetenciáinak fejlesztésével összhangban történik meg.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyiségfejlesztés                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Szemponok                                                                                                                                  | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Hogyan valósulnak meg a pedagógiai programban rögzített személyiségfejlesztési feladatok?</b>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>A beszámolóban és az intézményi önértékelésben követhetők az eredmények (különös tekintettel az osztályfőnökök tevékenységére, a diákönkormányzati munkára, az egyéni fejlesztésre).</li> <li>Támogató szervezeti és tanulási kultúra jellemzi az iskolát.</li> <li>A tanulók személyes és szociális képességeik felmérésére alkalmas módszereket, eszközöket, technikákat alkalmaznak a pedagógusok az intézményben.</li> </ul> |
| <b>Hogyan fejlesztik az egyes tanulók személyes és szociális képességeit (különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulóakra)?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógusok módszertani kultúrája kiterjed a tanulók személyes és szociális képességeinek fejlesztésére, és ez irányú módszertani tudásukat megosztják egymással.</li> <li>A fejlesztés eredményét folyamatosan nyomon követik, s ha szükséges, fejlesztési korrekciókat hajtanak végre.</li> <li>A fejlesztés megvalósulása nyomon követhető</li> </ul>                                                                       |

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyiségfejlesztés                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Szempontok                                                                   | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• az intézmény dokumentumaiban,</li> <li>• a mindennapi gyakorlatban (tanórai és tanórán kívüli tevékenységek),</li> <li>• DÖK programokban.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Hogyan történik a tanulók szociális hátrányainak enyhítése?                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A kiemelt figyelmet igénylő tanulók mindegyikénél rendelkeznek a pedagógusok megfelelő információkkal, és alkalmazzák azokat a nevelő, fejlesztő és oktató munkájukban.</li> <li>• <b>Az intézmény vezetése és érintett pedagógusa információkkal rendelkezik minden tanuló szociális helyzetéről.</b></li> <li>• Az intézmény támogató rendszert működtet:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Felzárkóztatást célzó egyéni foglalkozást szervez.</li> <li>• Integrációs oktatási módszereket fejleszt, és ezt be is vezeti.</li> <li>• Képzési, oktatási programokat, modelleket dolgoz ki vagy át, és működteti is ezeket.</li> <li>• Célzott programokat tár fel.</li> <li>• Kapcsolatot tart fenn valamely szakmai támogató hálózattal.</li> <li>• Stb.</li> </ul> </li> </ul> |
| Hogyan támogatják az önálló tanulást, hogyan tanítják a tanulást?            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az önálló tanulás támogatása érdekében az intézmény pedagógiai programjával összhangban történik a nevelési-oktatási módszerek, eljárások kiválasztása vagy kidolgozása, és azok bevezetésének megtervezése.</li> <li>• <b>Az alulteljesítő, tanulási nehézségekkel küzdő és sajátos nevelési igényű tanulók megkülönböztetett figyelmet kapnak.</b></li> <li>• A pedagógusok az önálló tanuláshoz szakszerű útmutatást és megfelelő tanulási eszközöket biztosítanak, alkalmazva a tanulás tanítása módszertanát.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Hogyan történik a tanulók egészséges és környezettudatos életmódra nevelése? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az egészséges és környezettudatos életmódra nevelés elmélete és gyakorlata a pedagógiai programban előírtak szerint a munkatervben szerepel, a beszámolókból követhető.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyiségfejlesztés                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Szempontok                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanórán kívüli tevékenységek alkalmával a tanulók a gyakorlatban alkalmazzák a téma elemeit.</li> <li>Az intézményben a tanulóknak lehetőségük van arra, hogy nemcsak tanórákon, hanem egyéb nem tanórai keretek között is foglalkozhassanak a fenntartható fejlődés kérdéseivel.</li> </ul> |

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Közösségfejlesztés                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Szempontok                                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Hogyan segíti az intézmény a tanulók együttműködését?                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>A stratégiai programokban és az operatív tervekben szereplő közösségfejlesztési feladatokat megvalósítja az intézmény.</li> <li>A pedagógusok rendelkeznek a közösségfejlesztés folyamatának ismeretével, és az alapján valósítják meg a rájuk bízott tanulócsoportok, közösségek fejlesztését.</li> <li>A beszámolókból követhetők az alapelvek és a feladatok megvalósításának eredményei, különös tekintettel az osztályfőnökök, a diákönkormányzat tevékenységére, az intézményi hagyományok ápolására, a támogató szervezeti kultúrára.</li> <li>Az intézmény gondoskodik és támogatja a pedagógusok, valamint a tanulók közötti folyamatos információcserét és együttműködést.</li> </ul> |
| Az intézmény közösségépítő tevékenységei hogyan, milyen keretek között valósulnak meg? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Közösségi programokat szervez az intézmény.</li> <li>Közösségi programokat szervez a diákönkormányzat.</li> <li><b>A szülők a megfelelő kereteken belül részt vesznek a közösségfejlesztésben.</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Közösségfejlesztés                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Szempontok                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bevonják a tanulókat, a szülőket és az intézmény dolgozóit a szervezeti és tanulási kultúrát fejlesztő intézkedések meghozatalába.</li> <li>A részvétellel, az intézmény működésébe való bevonódással és a diákok önszerveződésének lehetőségeivel a tanulók és a szülők elégedettek.</li> </ul> |

### 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények

Az intézményben folyó nevelő-oktató munka során folyamatosan szükséges annak vizsgálata, hogy a pedagógiai programban megfogalmazott célok elérése reális-e az elért eredmények alapján. Az intézmény eredményeinek elemzése, az értékelés eredményének visszacsatolása ezért arról ad információt, hogy milyen irányú fejlesztésre, változtatásra van szükség a pedagógiai folyamatokban, a szervezet működésében.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Milyen eredményességi mutatókat tartanak nyilván az intézményben?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény pedagógiai programjának egyik prioritása a tanulás-tanítás eredményessége.</li> <li>Az intézmény partnereinek bevonásával történik meg az intézményi működés szempontjából kulcsfontosságú sikertényező indikátorok azonosítása.</li> <li><b>Nyilvántartják és elemzik az intézményi eredményeket:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>kompetenciamérések eredményei</b></li> <li><b>tanév végi eredmények – tantárgyra, 2 évre vonatkozóan</b></li> <li><b>versenyeredmények: országos szint, megyei szint, tankerületi szint, települési szint</b></li> <li><b>továbbtanulási mutatók</b></li> <li><b>érettségi vizsga eredmények</b></li> <li><b>egyéb vizsgaeredmények</b></li> <li><b>elismerések</b></li> </ul> </li> </ul> |



| 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                         | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>lemorzsolódási mutatók (évismétlők, magántanulók, kimaradók, lemaradók)</b></li> <li>• <b>elégedettségmérés eredményei (szülő, pedagógus, tanuló)</b></li> <li>• <b>neveltségi mutatók</b></li> <li>• <b>stb.</b></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az országos kompetenciamérésen az intézmény tanulóinak teljesítményszintje évek óta (a háttérváltozók figyelembevételével) emelkedik/a jó eredményt megtartják.</li> </ul>                                                                                 |
| <b>Milyen szervezeti eredményeket tud felmutatni az intézmény?</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény kiemelt nevelési céljaihoz kapcsolódó eredmények alakulása az elvártaknak megfelelő.</li> <li>• Az intézmény nevelési és oktatási célrendszeréhez kapcsolódóan kiemelt tárgyak oktatása eredményes, amely mérhető módon is dokumentálható (az emelt- és középszintű érettségi tantárgyak aránya, eredményei, versenyeredmények, felvételi eredmények, stb.).</li> <li>• Az eredmények eléréséhez a munkatársak nagy többsége hozzájárul.</li> <li>• Az intézmény rendelkezik valamilyen külső elismeréssel.</li> </ul> |
| <b>Hogyan hasznosítják a belső és külső mérési eredményeket?</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény vezetése gondoskodik a tanulási eredményességről szóló információk belső nyilvánosságáról.</li> <li>• Az eredmények elemzése és a szükséges szakmai tanulságok levonása és visszacsatolása tantestületi feladat.</li> <li>• A belső és külső mérési eredmények felhasználásra kerülnek az intézményi önértékelés eljárásában.</li> </ul>                                                                                                                                                                               |
| <b>Hogyan kísérik figyelemmel a tanulók további tanulási útját?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A tanulókövetésnek kialakult rendje, eljárása van.</li> <li>• A tanulók további eredményeit felhasználja a pedagógiai munka fejlesztésére.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

#### 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

Az intézmény belső kapcsolatrendszerének középpontjában a támogató szervezeti struktúra áll, amely a pedagógusok szakmai együttműködésén (munkaközösségek) alapszik. A nevelő-oktató munka egyik alapfeltétele, hogy tervszerűen működő, folyamatos megújulásra képes,

innovatív közösségek alakuljanak ki az intézményekben. A szervezeten belüli információáramlás hatékonyan kialakított rendje szintén alapja a magas szintű szakmai munkának.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Milyen pedagógus szakmai közösségek működnek az intézményben, melyek a fő tevékenységeik?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben a különböző szakmai pedagóguscsoportok együttműködése jellemző, (szakmai) munkaközösségek, egy osztályban tanító pedagógusok közössége.</li> <li><b>A pedagógusok szakmai csoportjai maguk alakítják ki működési körüket, önálló munkaterv szerint dolgoznak. A munkatervüket az intézményi célok figyelembevételével határozzák meg.</b></li> <li>A szakmai közösségek vezetőinek hatás- és jogköre tisztázott.</li> <li>Csoportok közötti együttműködésre is sor kerül az intézményben, amely tervezett és szervezett formában zajlik.</li> <li>Az intézmény vezetése támogatja, ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket, és az intézmény céljainak elérése érdekében támaszkodik a munkájukra.</li> <li>A munkaközösségek bevonásával történik a pedagógiai folyamatok megvalósításának ellenőrzése, értékelése.</li> <li>A tanulók nevelése-oktatása érdekében a szakmai közösségek tevékenységén túl a pedagógusok kezdeményezően együttműködnek egymással és a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel a felmerülő problémák megoldásában.</li> </ul> |
| <b>Hogyan történik a belső tudásmegosztás az intézményben?</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben magas színvonalú a szervezeti kultúra és a szakmai műhelymunka.</li> <li>Az intézményben rendszeres, szervezett a belső továbbképzés, a jó gyakorlatok ismertetése, támogatása.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                          | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>A belső tudásmegosztás működtetésében a munkaközösségek komoly feladatot vállalnak.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Hogyan történik az információátadás az intézményben? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kétirányú információáramlást támogató kommunikációs rendszert (eljárásrendet) alakítottak ki.</li> <li>Az intézményben rendszeres, szervezett és hatékony az információáramlás és a kommunikáció.</li> <li>Az intézmény él az információátadás szóbeli, digitális és papíralapú eszközeivel.</li> <li><b>Az intézmény munkatársai számára biztosított a munkájukhoz szükséges információkhoz és ismeretekhez való hozzáférés.</b></li> <li>Az értekezletek összehívása célszerűségi alapon történik, résztvevői a témában érdekeltek.</li> <li>A munka értékelésével és elismerésével kapcsolatos információk szóban vagy írásban folyamatosan eljutnak a munkatársakhoz.</li> </ul> |

### 5. Az intézmény külső kapcsolatai

Az intézmény fontosnak tartja a külső partnerekre vonatkozó kapcsolati rendszerét, ezért azt megtervezi, kialakítja, működteti, értékeli és fejleszti. A partnerekkel kialakított kapcsolatrendszeren keresztül felméri a partnerek igényeit, elégedettségét és befogadja innovatív ötleteiket. Az intézmény kihasználja azokat a lehetőségeket, ahol a környezete számára bemutathatja eredményeit, és megjelenik a szűkebb/tágabb közösség (szakmai szervezet, település) életében is feladatvállalásaival.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 5. Az intézmény külső kapcsolatai           |                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                 | Elvárások                                                                                                                                                                                                            |
| Melyek az intézmény legfontosabb partnerei? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény pedagógiai programjával összhangban a vezetés irányításával megtörténik a külső partnerek azonosítása, köztük a kulcsfontosságú partnerek kijelölése.</li> </ul> |

| 5. Az intézmény külső kapcsolatai                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>A külső partnerek köre ismert az intézmény munkavállalói számára.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Mi az egyes partneri kapcsolatok tartalma?                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény az azonosított partnerekkel kapcsolatos tevékenységekről tartalomleírással is rendelkezik.</li> <li>Az intézmény terveinek elkészítése során megtörténik az érintett külső partnerekkel való egyeztetés.</li> <li>Rendszeresen megtörténik a kiemelt kulcsfontosságú partnerek igényeinek, elégedettségének megismerése.</li> <li>Rendszeres, kidolgozott és követhető az intézmény panaszkezelése.</li> </ul>                                                                                                                                                                                   |
| Hogyan kapnak tájékoztatást a partnerek az intézmény eredményeiről?                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése a jogszabályban előírt módon eleget tesz tájékoztatási kötelezettségeinek.</li> <li><b>Az intézmény a helyben szokásos módon tájékoztatja külső partnereit (az információátadás szóbeli, digitális vagy papíralapú).</b></li> <li><b>A partnerek tájékoztatását és véleményezési lehetőségeinek biztosítását folyamatosan felülvizsgálják, visszacsatolják és fejlesztik.</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                |
| Hogyan vesz részt az intézmény a közéletben (települési szint, járási/tankerületi szint, megyei szint, országos szint)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény részt vesz a különböző társadalmi, szakmai szervezetek munkájában és a helyi közéletben.</li> <li>Az intézmény megszervezi a tanulók számára a közösségi szolgálatot.</li> <li>A pedagógusok és a tanulók részt vesznek a különböző helyi/regionális rendezvényeken.</li> <li>Az intézmény kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét elismerik különböző helyi díjakkal, illetve az ezekre történő jelölésekkel.</li> <li>Az intézmény a fenntartható fejlődés pedagógiájának megvalósítása érdekében együttműködik más intézményekkel, szervezetekkel is, támogatja a pedagógusok</li> </ul> |

| 5. Az intézmény külső kapcsolatai |                                                                                                                      |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                       | Elvárások                                                                                                            |
|                                   | és tanulók részvételét olyan projektekben, amelyek erősítik a résztvevőkben a fenntartható fejlődés szemléletmódját. |

## 6. A pedagógiai működés feltételei

Az intézmény működésének minőségét nagymértékben meghatározza a rendelkezésre álló tárgyi és humán infrastruktúra, ezért különösen fontos az adottságok között annak számbavétele, hogy az intézmény a rendelkezésre álló lehetőségeit hogyan használja ki. Az intézmény a tanulási-tanítási folyamat tárgyi környezetét a pedagógiai céljainak megfelelően alakította ki. Az intézményi szervezetfejlesztés célja az együttműködő, motiváló szakmai környezet kialakítása.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tárgyi, infrastrukturális feltételek                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Szemponatok                                                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Hogyan felel meg az infrastruktúra az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?         | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Az intézmény rendszeresen felméri a pedagógiai program megvalósításához szükséges infrastruktúra meglétét, jelzi a hiányokat a fenntartó felé.</b></li> <li>Az intézmény rendelkezik a belső infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó intézkedési tervvel, amely figyelembe veszi az intézmény képzési struktúráját, a nevelőmunka feltételeit és pedagógiai céljait.</li> <li>Az intézmény a fenntartható fejlődés szempontjait szem előtt tartva, az erőforrások tudatos, takarékos felhasználására törekszik, amellyel jó példát mutat a tanulók, a szülők és a külső partnerek felé.</li> </ul> |
| Hogyan felel meg az intézményi tárgyi környezet a különleges bánásmódot igénylő tanulók nevelésének, oktatásának? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény rendelkezik rendszeres igényfelmérésen alapuló intézkedési tervvel.</li> <li>Arra törekszik, hogy az intézkedési tervnek megfelelő fejlesztés megtörténjen, és ehhez rendelkezésre állnak a megfelelő tárgyi eszközök.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| 6. A pedagógiai működés feltételei     |                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tárgyi, infrastrukturális feltételek   |                                                                                                                                                                                                             |
| Szemponatok                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                   |
| Milyen az IKT-eszközök kihasználtsága? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény az IKT-eszközeit rendszeresen alkalmazza a nevelő-oktató munkájában, az eszközök kihasználtsága, tanórán való alkalmazásuk nyomon követhető.</li> </ul> |

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyi feltételek                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Szemponatok                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Hogyan felel meg a humánerőforrás az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak? | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Az intézmény rendszeresen felméri a szükségleteket, reális képpel rendelkezik a nevelő-oktató munka humánerőforrás-szükségletéről.</b></li> <li><b>A humánerőforrás szükségletben bekövetkező hiányt, a felmerült problémákat idejében jelzi a fenntartó számára.</b></li> <li>A pedagógiai munka megszervezésében, a feladatok elosztásában a szakértelem és az egyenletes terhelés kiemelt hangsúlyt kap.</li> <li>A pedagógusok végzettsége, képzettsége megfelel a nevelő, oktató munka feltételeinek, az intézmény deklarált céljainak.</li> <li>Az intézmény pedagógus továbbképzési programját az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembe vételével alakították ki.</li> <li>A vezetők felkészültek a pedagógiai munka irányításának, ellenőrzésének feladataira.</li> </ul> |

| 6. A pedagógiai működés feltételei |                                                                                                                                                            |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szervezeti feltételek              |                                                                                                                                                            |
| Szemponatok                        | Elvárások                                                                                                                                                  |
| Milyen szervezeti kultúrája van az | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése személyesen és aktívan részt vesz a szervezeti és tanulási kultúra fejlesztésében.</li> </ul> |

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szervezeti feltételek                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Szempontok                                                                                                     | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Intézménynek, milyen szervezetfejlesztési eljárásokat, módszereket alkalmaz?                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a közösen meghozott, elfogadott és betartott normák, szabályok jellemzik.</li> <li>Az intézmény alkalmazotti közösségének munkájára, együttműködésére a magas szintű belső igényesség, hatékonyság jellemző.</li> <li>Az intézmény munkatársai gyűjtik és megosztják a jó tanulásszervezési és pedagógiai gyakorlatokat az intézményen belül és kívül.</li> </ul> |
| Milyen az intézmény hagyományápoló, hagyományteremtő munkája?                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény számára fontosak a hagyományai, azok megjelennek az intézmény alapdokumentumaiban, tetten érhetők a szervezet működésében, és a nevelő-oktató munka részét képezik.</li> <li>Az intézményben dolgozók és külső partnereik ismerik és ápolják az intézmény múltját, hagyományait, nyitottak új hagyományok teremtésére.</li> </ul>                                                                   |
| Hogyan történik az intézményben a feladatmegosztás, felelősség- és hatáskörmegosztás?                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A munkatársak felelősségének és hatáskörének meghatározása egyértelmű, az eredményekről rendszeresen beszámolnak.</li> <li><b>A feladatmegosztás a szakértelem és az egyenletes terhelés alapján történik.</b></li> <li>A felelősség és hatáskörök megfelelnek az intézmény helyi szabályozásában (SZMSZ) rögzítetteknek, és támogatják az adott feladat megvalósulását.</li> </ul>                              |
| Hogyan történik a munkatársak bevonása a döntés-előkészítésbe (és milyen témákban), valamint a fejlesztésekbe? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan megtörténik az egyének és csoportok döntés előkészítésbe történő bevonása – képességük, szakértelmük és a jogszabályi előírások alapján.</li> <li>Ennek rendje kialakított és dokumentált.</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |
| Milyen az intézmény innovációs gyakorlata?                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény munkatársai képességük, szakértelmük, érdeklődésük szerint javaslatokkal segítik a fejlesztést.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

**6. A pedagógiai működés feltételei****Szervezeti feltételek**

| Szempontok | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény lehetőségeket teremt az innovációt és a kreatív gondolkodást ösztönző műhelyfoglalkozásokra, fórumokra.</li> <li>A legjobb gyakorlatok eredményeinek bemutatására, követésére, alkalmazására nyitott a testület és az intézményvezetés.</li> </ul> |

**7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.**

Az intézmény a stratégiai céljainak megvalósulását folyamatosan nyomon követi, ciklikusan értékeli, és a tartalmi szabályozók vagy a környezet változása, valamint az intézményi eredmények ismeretében felülvizsgálja, szükség esetén változtat a célok eléréséhez vezető tevékenységeken. A fenti folyamat az intézmény napi gyakorlatában jelen van.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

**7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.**

| Szempontok                                                                                                                                                           | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hogyan jelennek meg a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban meghatározott célok a pedagógiai programban?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény pedagógiai programja koherens a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban és az érettségi követelményekben foglaltakkal.</li> <li>A pedagógiai program a jogszabályi és tartalmi elvárásokkal összhangban fogalmazza meg az intézmény sajátos nevelési-oktatási feladatait, céljait.</li> </ul> |
| <b>Hogyan történik a pedagógiai programban szereplő kiemelt stratégiai célok operacionalizálása, megvalósítása?</b>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény folyamatosan nyomon követi a pedagógiai programjában foglaltak megvalósulását.</li> <li>Minden tanév tervezésekor megtörténik az intézmény tevékenységeinek terveinek ütemezése, ami az éves munkatervben és más fejlesztési, intézkedési tervekben rögzítésre is kerül.</li> </ul>                                                              |



**7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.**

| Szempontok | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tervek nyilvánossága biztosított.</li> <li>A tervekben (éves munkaterv, továbbképzési terv, ötéves intézkedési terv) jól követhetők a pedagógiai program kiemelt céljaira vonatkozó részcélok, feladatok, felelősök, a megvalósulást jelző eredménymutatók.</li> <li>A képzési és fejlesztési tervek elkészítése az eredmények ismeretében, azokra épülve, annak érdekében történik, hogy a munkatársak szakmai tudása megfeleljen az intézmény jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak.</li> <li>A tanítási módszerek, a nevelő-oktató munkát támogató papíralapú és digitális tankönyvek, segédanyagok kiválasztása és alkalmazása rugalmasan, a pedagógiai prioritásokkal összhangban történik.</li> </ul> |

### 3.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző intézményellenőrzés(ek) (tanfelügyelet) intézkedési terve(i) és az intézményi önértékelés értékelőlapja(i), valamint a kapcsolódó intézkedési terv(ek)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejlesztendő területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?
- Milyen az intézkedési tervek és az értékelési eredmények közötti kapcsolat?
- Az intézkedési terv végrehajtása során annak korrekciója az eredmények ismeretében megtörtént-e?

**Pedagógiai program**

- Mi a gimnázium pedagógiai hitvallása, van-e olyan pedagógiai elv, amelyet kiemelten képvisel? Szerepel-e olyan nevelési-oktatási feladat benne, amely a gimnázium specialitása?
- Hogyan kapcsolódnak az intézmény által megfogalmazott célok a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban megfogalmazott elvárásokhoz, és a jogszabályi elvárásokhoz?
- A dokumentumban mi igazolja, hogy az intézmény a programját pedagógiai tudatossággal, stratégiát alkotva tervezte meg?
- A programban meghatározottak, a gimnáziumban folyó nevelő-oktató munka pedagógiai alapelvei, értékei, céljai, feladatai, eszközei, eljárásai
  - konkrétak-e,
  - rendelkezhető-e hozzájuk tevékenység,
  - megfelelnek-e az intézmény lehetőségeinek,
  - reálisak-e?
- A meghatározott célok megvalósításához szükséges feltételrendszert számba vették-e?

**SZMSZ**

- A szervezet felépítése és működésének jellemzői milyen módon kapcsolódnak az intézmény pedagógiai programjában megfogalmazottakhoz?
- Az egyes intézményi közösségek és a szakmai közösségek milyen súllyal jelennek meg a szervezet életében?
- Mennyire egyértelműek az SZMSZ-ben rögzített hatás- és jogkörök?
- Milyen, az információátadással, belső és külső tájékoztatással kapcsolatos szabályokat rögzít az SZMSZ?
- Milyen panaszkezelésre vonatkozó szabályokat rögzít az intézményi dokumentumokban?

**Egymást követő 2 tanév munkatervei és az éves beszámolók (a munkaközösségek munkaterveivel és beszámolóival együtt)**

- Milyen az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya?
- Hogyan jelenik meg az intézményi munkaterv és a munkaközösségek éves terveinek egymásra épülése?
- Az előző évi értékelésre építve milyen fejlesztő célú elemek, nevelési és oktatási feladatok jelennek meg a munkatervekben?
- Milyen aktuális feladatok fogalmazódnak meg a munkatervben, mint kiemelt nevelési, oktatási és képzési tartalmak?
- Egyértelműen megjelenik-e az egyes feladatok felelőse, határideje, a végrehajtás ellenőrzője?
- Hogyan jelennek meg az intézmény hagyományai az éves tervezésben?
- A munkatervben meghatározott tartalom megvalósítása reális volt-e?
- A beszámolóban megjelent-e a munkatervre vonatkozó reflexió?

**Továbbképzési program – beiskolázási terv**

- Hogyan jelennek meg a pedagógiai programban meghatározott elvek az intézmény fejlesztési céljaiban, a továbbképzési programjában, beiskolázási tervében?
- A pedagógusok szakmai megújító képzéseken való részvételét – az intézményi célok és szükségletek, valamint az egyéni életpálya figyelembe vételének megfelelően – biztosítja-e a továbbképzések tervezése?

**Mérési eredmények adatai, elemzése (országos mérések, kompetenciamérés eredménye öt tanévre visszamenőleg)****Országos kompetenciamérés**

- Hogyan viszonyul a gimnázium mérési teljesítménye az országos átlaghoz és a hozzá hasonló gimnáziumok átlagához (tantárgyanként, kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben?
- Hogyan viszonyul a gimnáziumban az alapszintet el nem érők aránya az országos átlaghoz és a hozzá hasonló gimnáziumok átlagához (tantárgyanként, kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (tantárgyanként, kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként)?
- Megjelenik-e az gimnázium CSH-indexe a telephelyi jelentésben, azaz mennyire elkötelezett a gimnázium tanulói szociokulturális háttérének megismerésében (kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (tantárgyanként, kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként)?
- Megállapítható-e az gimnázium szociokulturális hátránykompenzáló hatása (tantárgyanként, kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként), és ha igen, akkor az milyen (az átlagnál jobb, átlagos, az átlagnál rosszabb)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (tantárgyanként, kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként)?
- Megállapítható-e a gimnázium fejlesztő hatása (tantárgyanként, kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként), és ha igen, akkor az milyen (az átlagnál jobb, átlagos, az átlagnál rosszabb)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (tantárgyanként, kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként)?
- Az azonos évfolyamon lévő egyes osztályok teljesítménye mennyire eltérő?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (tantárgyanként, kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként)?
- Milyen a gimnáziumban a többiekől kifejezetten leszakadó tanulók aránya?
- Milyen a gimnáziumban a többiekhez képest kifejezetten jobb eredményt elérő tanulók aránya?

## A pedagógus-önértékelés eredményeinek összegzése

Az intézmény önértékelésének idejére az intézmény pedagógusainak egy része részt vett már önértékelésben, így a rendelkezésre álló értékeléseket az önértékelő kollégák elemző módon áttekintik, különösen az alábbiakat figyelembe véve:

- Milyen átlagos eredménnyel zárultak az értékelések az egyes területeken?
- Van-e olyan fejlesztésre megjelölt terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt pedagógus esetében azonos?
- Van-e olyan kiemelkedő terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt pedagógus esetében azonos?
- A pedagógusok értékelésének eredményei között van-e egyéb összefüggés, megfigyelhető(k)-e:
  - az azonos szakmai munkaközösségben tanító pedagógusok kiemelkedő és fejleszthető területeinek azonossága,
  - a módszertani felkészültség kiemelkedő és fejleszthető területeinek azonossága?
- Van-e jelentős eltérés egyes pedagógusok tanfelügyeleti és önértékelése között?

Az intézmény önértékelése során áttekintik a vezető önértékelésének eredményét is.

### 3.3. Kérdőíves felmérés

- Nevelőtestületi kérdőív az intézmény önértékelésének keretében<sup>32</sup> (6. számú melléklet: A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- Szülői kérdőív az intézmény önértékelésének keretében<sup>33</sup> (7. számú melléklet: A szülők elégedettségét mérő kérdőív)
- Tanulói kérdőív az intézmény önértékelésének keretében (8. számú melléklet: A tanulók elégedettségét mérő kérdőív)

### 3.4. Interjúk kérdéssorai

Az intézményi önértékelés során egyéni interjú készül a vezetővel, valamint csoportos interjúk készítésére is sor kerül az intézmény pedagógusainak és a szülők képviselőinek részvételével.

A beszélgetés a lent felsorolt kérdések mentén alakul, de a dokumentumelemzés tapasztalatai alapján indokolt esetben a kérdések megváltoztathatók.

Az interjúalanyok kiválasztása irányítottan történik:

- osztályonként minimum két szülő;
- a pedagógusok esetében különböző évfolyamokon tanító, nem azonos munkaközösségbe tartozó pedagógusok.

<sup>32</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

<sup>33</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

**Az intézményi önértékelés során a vezetővel készített interjú javasolt kérdései**

- Milyen az Ön intézménye? Fogalmazzon meg (emeljen ki) öt intézményi jellemzőt!
- Melyek az intézmény kiemelt, sajátos céljai?
- Milyen rendszere van az intézményben folyó nevelő-oktató munkát meghatározó dokumentumok elkészítésének?
- Hogyan jelennek meg ezekben az intézmény sajátos jellemzői? (stratégiai dokumentumok, az éves munkát meghatározó dokumentumok)
- Az intézmény stratégiájának tervezésekor figyelembe vették-e a települési környezet, a köznevelés-irányítás elvárásainak változásait?
- Hogyan történik az aktuálisan megjelenő új feladatok ellátása az intézményben? (Pl. mindennapos testnevelés, stb.)
- Mit tesz az intézmény annak érdekében, hogy a tanulók tisztában legyenek a fenntartható fejlődés problémájával, és milyen lehetőségeket biztosít a tanulók és az alkalmazottak számára a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos kompetenciáik fejlesztésére?
- Hogyan valósul meg az intézményben a feladat-, a hatáskör- és a felelősség-megosztás?
- A munkaközösség-vezetők hol, milyen tevékenység formájában kapcsolódnak be a vezetés munkájába?
- Hogyan működik az intézményben az ellenőrzés? (Ki, mit, milyen céllal, gyakorisággal, eszközökkel ellenőriz?)
- Az intézmény önértékelési rendszerének működtetése milyen támogatást jelent a vezetés, a pedagógusok számára?
- Hogyan történik meg az ellenőrzések, értékelések eredményének visszacsatolása?
- Hogyan használják fel a tanulók ellenőrzési, mérési, érettségi vizsga, valamint OKTV eredményeit? (Pl. országos kompetenciamérés, intézményen belüli évfolyamtesztek stb.)
- Tapasztalata szerint hogyan befolyásolja az integráció az intézményben folyó munkát?
- Hogyan kíséri figyelemmel a tanulók további tanulási útját?
- Milyen az intézmény, a pedagógusok viszonya az új módszerekhez és tanulásszervezési eljárásokhoz?
- Mennyire kezdeményezők a pedagógusok a fejlesztések terén?
- Milyen módszerei használatosak az intézményen belüli tudásmegosztásnak?
- Melyek a pedagógus-továbbképzési program és az éves munkaterv összeállításának szakmai szempontjai?
- Milyen módszerei, formái valósulnak meg az intézményen belüli információátadásnak?
- Hogyan értékeli az intézmény hagyományápoló és/vagy hagyományteremtő munkáját?
- A nevelő-oktató munka szempontjából mely partnerekkel való együttműködést tartja a leghasznosabbnak? Milyen témák, tartalmak képezik alapját e kapcsolatoknak?
- Hogyan tájékoztatják a partnereket az intézmény eredményeiről?
- Milyen szakmai, közéleti szerepet tölt be az intézmény?

- Mennyire élénk és rendszeres a szakmai szervezetek munkájában vagy a helyi közéletben való személyes / munkaközösségi részvétel?
- Vannak-e olyan intézményi alkalmak, díjak, amelyekkel elismerik a partnerek kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét?

### **Az intézményi önértékelés során a pedagógusok képviselőivel készített interjú javasolt kérdései**

- Ha be kellene mutatnia az intézményét, melyik három jellemzőt emelné ki?
- Melyek az intézmény kiemelt céljai?
- Hogyan jelennek meg ezek a célok a mindennapi pedagógiai gyakorlatban?
- Hogyan, milyen módszerekkel történik az intézményben az egyes tanulók képességeinek megismerése?
- Milyen formái vannak az egyes tanulók képességfejlesztésének, különös tekintettel a sajátos nevelési igényű, beilleszkedési-, tanulási-, és magatartási problémákkal küzdő valamint kiemelkedően tehetséges tanulóakra?
- Hogyan történik a tanulók szociális helyzetének megismerése?
- Hogyan történik a tanulók szociális hátrányának enyhítése (különös tekintettel a hátrányos helyzetű és a halmozottan hátrányos helyzetű tanulóakra)?
- Tapasztalata szerint hogyan befolyásolja az integráció az intézményben folyó munkát?
- Milyen módon történik a tanulás támogatása?
- Az intézményben mi történik a tanulókat érintő mérési, érettségi vizsga, valamint OKTV eredményekkel, hogyan hasznosítják azokat?
- Milyen közösségépítő programok, tevékenységek vannak a gimnáziumban?
- Ebben a tanévben milyen tanórán/iskolán kívül szervezett tevékenységeken vesznek részt a tanulók?
- Hogyan valósul meg a kötelező érettségi előfeltételként elrendelt 50 órás iskolai közösségi szolgálat?
- A nevelőtestület szakmai együttműködésének milyen lehetőségei vannak az intézményben (szakmai munkaközösségek, projektcsoporthoz, egy osztályban tanítók munkacsoportja stb.)?
- Hogyan történik az intézményben a belső tudásmegosztás?
- Hogyan viszonyulnak a pedagógusok az új módszerek bevezetéséhez, az új tanulásszervezési eljárások működtetéséhez?
- Hogyan értékelik a módszerek beválását, hatásosságát, és hogyan hasznosítják a kipróbálás eredményeit?
- Milyen a pedagógusok hozzáállása az innovációhoz? Vannak-e a pedagógusok által elindított fejlesztések?
- Milyen lehetőségei vannak a pedagógusoknak a szakmai megújulásra, fejlődésre (képzések, projektnapok, „jó gyakorlat”, stb.)?
- A szakmai munkaközösségek és a nevelőtestület véleményét milyen tervezésben, fejlesztésben, milyen döntések előkészítésében veszi figyelembe a vezetőség?
- Az értekezletek összehívása milyen céllal és milyen rendszerességgel történik?
- Milyen a vezetői ellenőrzés gyakorlata az intézményben, milyen formában kap visszajelzést a munkájáról?

- Az intézményben folyó nevelő-oktató munka melyik területén/területein látja fontosnak a fejlesztést?
- Az intézmény fejlesztésének tervezésekor megfelelő módon figyelembe veszik-e a települési környezet, a köznevelés-irányítás elvárásainak változását?

### **Az intézményi önértékelés során a szülők képviselőivel készített interjú javasolt kérdései**

- Mi volt a döntő szempont, amikor ezt az intézményt választotta a gyermeke számára?
- Az gimnázium megfelel-e az előzetes elvárásainak?
- Ön szerint az intézményben mekkora hangsúlyt kap a nevelés?
- Milyen az oktató munka színvonala az Ön megítélése szerint?
- Milyen felzárkóztató, fejlesztő foglalkozások működnek az intézményben?
- Az intézményben működő tehetségfejlesztésnek milyen formáiról tud?
- Milyen tanórán kívüli foglalkozásokon vesznek részt a gyermekeik?
- Az intézmény bevonja-e a szülőket az iskolai közösség életébe, az intézményi hagyományok ápolásába? Ha igen, milyen formában teszi ezt (játékonysági vásár, bál, stb.)?
- Ajánlaná-e az intézményt mások számára?
- Milyen pályát, továbbtanulást képzel el gyermeke számára? Kap-e ehhez segítséget az gimnázium részéről?

### **3.5. A pedagógiai munka infrastruktúrájának megismerése**

- Milyen lehetőséget biztosít az intézmény, hogy a gimnáziumi korosztály személyiség formálásában nélkülözhetetlen szerepet betöltő az esztétikai és az egészséges életmódra nevelés feladatát sikeresen megvalósítsák?
- Milyen a tanulók tanulási környezete?
- Az intézmény kiemelt nevelési céljainak való megfelelés hogyan érhető tetten fizikális formában? (Pl. környezettudatos nevelés, fenntartható fejlődés)
- Ha van közösségi tér az intézményben, azt hogyan, mire használják?
- Milyen feltételekkel rendelkezik az intézmény a napi sportolás megvalósítására?
- Milyen eszközökkel és módszerekkel éri el a gimnázium, hogy a tanulók eligazodjanak a különböző információforrásokban, és azok tartalmát célirányosan tudják felhasználni? (Könyvtár, számítógéppark)
- Hogyan felel meg az intézmény tárgyi környezete a különleges bánásmódot igénylő tanulók nevelésének, oktatásának?



## Kérdőívek melléklete

### 1. számú melléklet: A pedagógus önértékelő kérdőíve<sup>34</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Rendszeresen tájékozódik a szaktárgyára és a pedagógia tudományára vonatkozó legújabb eredményekről.
2. Jól ismeri a NAT és a helyi tanterv által támasztott tantárgyi követelményeket.
3. Az oktató-nevelő munkához kapcsolódó dokumentációja alapos, naprakész, az előírásoknak megfelelő.
4. Színes, változatos, a pedagógiai céloknak megfelelő módszereket alkalmaz.
5. Pedagógiai munkájában figyelembe veszi a tanulók előzetes tudását, életkori sajátosságait, a környezet lehetőségeit.
6. Pedagógiai munkájában használja a tantárgyi koncentráció kínálta lehetőségeket.
7. Pedagógiai munkájában kihasználja a különböző IKT alapú oktatási programok nyújtotta lehetőségeket.
8. Tervezőmunkája igazodik a NAT és a helyi tanterv által támasztott tantárgyi követelményekhez.
9. A tehetséges tanulóknak fejlődési lehetőségeket biztosít.
10. A lemaradó tanulókat korrepetálja.
11. Tervezőmunkájában fontos szempont a tanulói tevékenységre épülő tanulás.
12. Tervezőmunkája kiterjed az értékelés tervezésére is.
13. Pedagógiai munkájában épít a tanulói válaszok, hibák rendszeres visszacsatolására.
14. Jó a kapcsolata a diákokkal.
15. Pedagógiai munkájára jellemző a példamutatás, a diákok számára követhető értékrend átadása.
16. Rendszeresen szervez vonzó, szabadidős programokat a tanulók számára.
17. Értékelése folyamatos, fejlesztő, a tanulók személyiségfejlődésére is kiterjed.
18. Használja az internet nyújtotta lehetőségeket a tanulás támogatásában.
19. Értékelésében, visszacsatolásaiban a fejlesztő cél dominál.
20. Ellenőrzése, értékelése következetes, a tantervben előírt követelményeknek megfelelő.
21. Teljesíthető követelményeket támaszt.
22. A diákok önértékelését a sikeres tanulási folyamat részének tekinti.

---

<sup>34</sup> Online kérdőív.



23. Értékelésében és a követelmények felállításában a tanterv nyújtotta lehetőségeken belül figyelembe veszi az egyének és a tanulócsoporthoz sajátosságait.
24. Az értékelések eredményeit beépíti az egyéni és csoportos fejlesztés céljainak, módszereinek kijelölésébe.
25. Az értékelés szempontjait, az elvárásokat mindig előre közli a tanulókkal és a szülőkkel.
26. Jó a kapcsolata a szülőkkel.
27. Jó a kapcsolata a kollégákkal.
28. Gyakran és szívesen vesz részt intézményen belüli vagy kívüli szakmai aktivitásokban a nevelő-oktató munkáján túl is.
29. Munkája során érthetően és a pedagógiai céljainak megfelelően kommunikál.
30. Határozott, szuggesztív az órákon.
31. Nyitott a kollégák visszajelzéseire, szívesen vesz részt szakmai vitákban.
32. Nyitott a pedagógiai munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja azokat szakmai fejlődése érdekében.
33. Tisztában van önmaga képességeivel, szakmai felkészültségével, személyisége sajátosságaival.
34. Pedagógiai munkáját folyamatosan elemzi, értékeli.
35. A szakterületére vonatkozó legújabb eredményeket beépíti pedagógiai gyakorlatába.
36. Szívesen vesz részt innovációban, pályázati feladatokban.
37. Az önálló tanuláshoz biztosítja a megfelelő útmutatókat, eszközöket.
38. A tanulói hibákat a tanulási folyamat részeként kezeli, azok tapasztalatait beépíti saját pedagógiai gyakorlatába.
39. Tervezőmunkájában figyelembe veszi a vizuális, auditív, verbális tanulói típusok sajátosságait.
40. Kihasználja a tananyagban rejlő lehetőségeket a különböző tanulási stratégiák kialakítására.
41. Olyan módszereket alkalmaz, amely segíti a tanulókat abban, hogy kialakuljon bennük a fenntartható fejlődésre vonatkozó felelősségteljes magatartás.

Kérjük, amennyiben olyan véleménye van a munkájával, személyével kapcsolatban, amelyet nem érintettek a kérdések, és fontosnak tart megjegyezni, írja le ide!

## 2. számú melléklet: A tanulók elégedettségét mérő kérdőív a pedagógus önértékelésében<sup>35</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy az **alábbi állítások közül melyik mennyire igaz a tanárára vonatkozóan!** A legördülő menü segítségével válassza ki a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között!

A számok jelentése a következő:

- 5 – teljesen így van
- 4 – többségében így van
- 3 – általában igaz
- 2 – többnyire nincs így
- 1 – egyáltalán nem igaz
- 0 – nincs információ

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

Pontos válaszai segítenek abban, hogy tanára munkájára vonatkozóan az Ön véleményét megismerjük. Segítő közreműködését köszönjük.

1. Határozott, szuggesztív az órákon.
2. Tanóráinak a felépítése logikus.
3. Teljesíthető követelményeket támaszt.
4. A házi feladatokat, a tanulói munkákat rendszeresen ellenőrzi és értékeli.
5. A tehetséges tanulóknak fejlődési lehetőséget biztosít.
6. A lemaradó tanulókat igyekszik felzárkóztatni.
7. Tanóráin a tanulást támogató rend, fegyelem van.
8. Feleltetésnél, dolgozatírásnál mindig tudatosítja az elvárásokat.
9. A dolgozatokat a megadott határidőre kijavítja.
10. Segítséget nyújt a hiányosságok pótlásában.
11. Tanórán kívül is lehet rá számítani, ha erre valakinek szüksége van.

---

<sup>35</sup> Online kérdőív

### 3. számú melléklet: Szülői kérdőív a pedagógus önértékeléséhez<sup>36</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Időben tájékoztatja a szülőket és a tanulókat a feladatokról, elvárásokról.
2. Gyermekek otthoni tanulását tanácsaival segíti.
3. A házi feladatokat, a gyermek munkáit rendszeresen ellenőrzi.
4. A szülőkkel való párbeszédét a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, más véleményének tiszteletben tartása jellemzi.
5. Értékelése, visszajelzései rendszeresek, aktuálisak.
6. Fogadóórán informatív és gyermek fejlődése szempontjából hasznos tanácsokat ad.
7. Szülői kérdésre időben és pontosan reagál.
8. Segítségért fordulhatok hozzá nevelési problémákkal.
9. Felismeri a tanuló problémáit, tanulási nehézségeit és képes segítséget nyújtani.
10. A tanulók bizalommal fordulhatnak hozzá.
11. Gyermekek hosszabb hiányzása esetén lehetőség szerint ad időt és segítséget a felzárkózásához.

---

<sup>36</sup> Online kérdőív.

## 4. számú melléklet: Munkatársi kérdőív a pedagógus önértékeléséhez<sup>37</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. A kollégákkal való kommunikációját a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, más véleményének tiszteletben tartása jellemzi.
2. Nyitott a tantárgyközi együttműködésre.
3. A tehetséges tanulóknak lehetőséget biztosít a továbbfejlődésre.
4. Szervez vonzó, tanórán kívüli programokat a tanulók számára.
5. Szükség szerint tájékoztatja a kollégákat a tanulók fejlődéséről, problémáiról.
6. Nyitott a pedagógiai munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja azokat szakmai fejlődése érdekében.
7. Értékelési gyakorlata összhangban van az intézményi elvárásokkal.
8. Részt vesz szakmai vitákban, ilyenkor nyitott, együttműködő.
9. Folyamatosan képezi magát, és tudását igény szerint megosztja kollégáival.
10. Együttműködő, nyitott, és megbízható partner a munkaközösségi munkában.
11. Részt vesz innovációban, pályázati feladatokban.

---

<sup>37</sup> Online kérdőív.

## 5. számú melléklet: Vezetői önértékelő kérdőív <sup>38</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz Önre!** A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

### Képesítés, felkészültség

1. Az intézményműködéshez szükséges jogi ismeretekkel és központi elvárásokkal tisztában van.
2. A vezetéstudomány és a pedagógia korszerű irányzataiban, módszereiben tájékozott.
3. Tudását hatékonyan adja tovább kollégáinak.
4. Folyamatosan tanul, fejlődik.

### Személyes tulajdonságok

5. Érvényesíti vezető szerepét.
6. Elkötelezett az intézmény iránt.
7. Lelkes, önálló, erős késztetése van eredményt elérni.
8. Kész a „kiállásra”, még ha népszerűtlen dolgokról is van szó.
9. Határozott, döntésre képes.
10. Tettei és szavai egymással összhangban állnak.
11. Elfogulatlanul kezeli az adódó szülői, diák és pedagógus/alkalmazott konfliktusokat.

### Stratégiai vezetés

12. Jól látja a szervezet működésének lényegét és haladásának módját.
13. A szervezeti értékek közvetítésével képes az alkalmazottaknak irányt mutatni.
14. Az értékek talaján jól megragadja a szervezet céljait és stratégiai tervét.
15. Képes a napi szintű teendőket a távlati célokhoz igazítani.
16. Tudatosan kezeli a szervezet erősségeit és gyengeségeit.
17. Kidolgozza a célokat, a cselekvési sorrendeket és az erőforrásokat összefogó éves tervet.
18. Képes a nevelőtestület többségének figyelmét a célokra összpontosítani.
19. Képes konstruktívan együttműködni a megfelelő szakemberekkel.

### A vezető és a változás

20. Érzékeli a szervezetre ható külső változásokat.
21. Érzékeli a partnerek elvárásait és igényeit.
22. Keresi és elfogadja elgondolásainak kritikáját.
23. A változásokhoz hozzárendeli, megszervezi az erőforrásokat.
24. Meg tudja értetni a szervezeti tagokkal a változások szükségességét.
25. Folyamatos fejlesztés jellemzi az intézmény pedagógiai munkáját és a működését.
26. Az intézményt távol tartja a napi politikától.

---

<sup>38</sup> Online kérdőív

**A munkahelyi közösség irányítása**

27. Képes megosztani a vezetési feladatokat.
28. Bizalmat kiváltó légkört teremt.
29. Tevékenyen bevonja a szervezeti tagokat az intézmény céljainak kialakításába.
30. Szorgalmazza a becsületes, nyílt visszajelzést.
31. Hatékony és eredményes értekezletet tart.
32. Gondot fordít a kétirányú információáramlásra (alkalmazottak, szülők, tanulók körében).
33. Mérésekkel, megfigyelésekkel alátámasztott adatokkal rendelkezik a szervezet állapotáról.
34. Folyamatosan értékeli a tervekhez viszonyított haladást.
35. Képes megállapítani a „kritikus sikertényezőket”: azt a néhány területet, amelyben az elért eredmény sikeres teljesítményhez vezet.
36. Hatékony a korrekció azonnali megtételében, ha az eredmények jelentősen eltérnek a tervtől.

**Munkahelyi motiváció**

37. Jól hasznosítja a feladatkiosztást, mint a pedagógusok fejlesztésének fontos eszközét.
38. A pedagógusok munkájának ellenőrzését-értékelését fejlesztési eszközként használja.
39. Személyes szakmai kapcsolatot létesít munkatársaival, hogy megismerje munkájukkal kapcsolatos céljaikat, problémáikat.
40. Képes az emberek érdeklődését felkelteni, és a többséget mozgósítani a célok irányába.

## 6. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív<sup>39</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Az intézmény nevelő-oktató munkája a pedagógiai program alapelveinek megfelelő napi pedagógiai gyakorlatot tükrözi.
2. A pedagógusok a tanulók érdeklődését felkeltő tanítási módszereket alkalmaznak.
3. A tanulók tantárgyi ellenőrzése rendszeres, tervezett és összehangolt.
4. A tanulók tantárgyi értékelése egyértelmű követelmények és szempontok szerint történik, amelyet minden pedagógus betart.
5. A tanulók megfelelő visszajelzést kapnak az értékelések eredményeiről, dolgozataikat a tanárok megadott időn belül kijavítják.
6. Az intézményben folyó nevelő-oktató munka segíti a tanulókat, hogy felfedezzék és kibontakoztassák egyéni képességeiket.
7. A felzárkóztatás kiemelt feladat az intézményben, a lemaradó tanulók tervszerűen és rendszeresen kapnak segítséget.
8. Az intézmény lehetőséget teremt a tehetség kibontakoztatására.
9. Az intézményben fontos szerepe van a közösségi nevelésnek. A diákcsoportokat együttműködés és előítélet-mentesség jellemzi.
10. A nevelés és oktatás személyre szóló: a pedagógusok ismerik a tanulókat, testi és szellemi képességeiket, törődnek értelmi, érzelmi fejlődésükkel.
11. Az intézmény tanórán kívüli tevékenységet szervez a tanulók számára (szakkörök, programok stb.).
12. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanulók környezettudatos nevelésére.
13. Az intézmény hangsúlyt fektet az egészséges életmódra való nevelésre, rendszeres mozgásra, sportolásra (sportkörök, versenyek stb.).
14. Az intézmény hangsúlyt fektet a nemzeti hagyományok megismertetésére, a magyarságtudat, a hazaszeretet alakítására.
15. Az intézményben a tanulók megismerik az erkölcsi normákat, képessé válnak arra, hogy tudatosan vállalt értékrend szerint alakítsák életüket.
16. Az intézményben a diákoknak lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak az őket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, és változásokat kezdeményezzenek.
17. Az intézményben a szülőknek lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak a gyermekeiket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, változásokat kezdeményezzenek.

---

<sup>39</sup> Online kérdőív.

18. Az intézményvezető jelenléte meghatározó az intézményben.
19. A vezető egyértelműen fogalmazza meg elvárásait, és egyértelműen határozza meg a nevelőtestület feladatait, miközben törekszik az egyenletes terhelés megvalósítására.
20. Az intézményvezető fontosnak tartja a pedagógusok szakmai fejlődését: ezt segíti feladatmegbízásokkal, a célzott belső és külső továbbképzésekkel.
21. Az intézményvezető hangsúlyt fektet a nevelőtestületen belül az etikus pedagógus-magatartás betartására.
22. Az intézményvezetés ellenőrző-értékelő tevékenysége folyamatos.
23. Az intézményvezetés visszajelzést ad a pedagógusoknak munkájukkal kapcsolatban; a visszajelzés és az értékelés korrekt, tényeken alapul.
24. Az intézményen belüli információáramlás kétirányú, a testület tagjai időben megkapják a munkájukhoz szükséges információkat.
25. A vezető fontosnak tartja, elősegíti és igénybe veszi a pedagógusok szakmai együttműködését.
26. A vezető igényli a véleményeket, támogatja a jó ötleteket.
27. Az intézményben a pedagógiai-szakmai munka zavartalan végzéséhez szükséges eszközök rendelkezésre állnak.
28. Az intézményben tervszerűen és hatékonyan működnek a szakmai munkaközösségek.
29. Az intézményben a pedagógusok készek a szakmai fejlődésre, tanfolyamokon, továbbképzéseken vesznek részt, az itt szerzett ismereteket hasznosítják, és egymásnak is átadják.
30. Az intézményben a tanulók szüleivel való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az intézménnyel és gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.



## 7. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a szülők elégedettségét mérő kérdőív <sup>40</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy a **felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Az intézményben a tanulók viselkedése a felnőttekkel és társaikkal kulturált, udvarias.
2. Gyermelem munkájának tantárgyi ellenőrzése rendszeres.
3. Gyermelem tisztában van a követelményekkel.
4. Szülőként megfelelő visszajelzést kapok gyermekem előrehaladásáról.
5. Az intézmény segíti gyermekemet, hogy megismerje és fejlessze képességeit.
6. Az intézmény eredményesen segíti a tanulmányaiban lemaradó tanulókat.
7. Az intézmény lehetőséget teremt a tehetség kibontakoztatására.
8. Az intézmény ösztönzi a tanulók együttműködését.
9. Az intézmény fejleszti a tanulók testi, szellemi, érzelmi képességeit.
10. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanórán kívüli tevékenységek (szakkörök, programok stb.) szervezésére.
11. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanulók környezettudatos nevelésére.
12. Az intézmény hangsúlyt fektet az egészséges életmódra való nevelésre, lehetőséget teremt a rendszeres mozgásra, sportolásra (sportkörök, versenyek stb.).
13. Az intézmény fontosnak tartja a nemzeti hagyományok megismertetését, a magyarságtudat, a hazaszeretet kialakítását.
14. A tanulók megismerik az erkölcsi normákat, képessé válhatnak arra, hogy tudatosan vállalt értékrend szerint alakítsák életüket.
15. Az intézménynek jó a hírneve, jól képzett pedagógusok magas színvonalon végzik munkájukat.
16. Az iskolával való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az iskolával és a gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.

---

<sup>40</sup> Online kérdőív.

## 8. számú melléklet: Az intézményi önértékelés keretében a tanulók elégedettségét mérő kérdőív javasolt kérdései<sup>41</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik mennyire igaz az iskolájára vonatkozóan!** A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információm.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Feleletnél, dolgozatírásnál / vizsgánál mindig tudom, mit várnak el tőlem tanárait, mi alapján értékelik munkámat.
2. Megfelelő visszajelzést kapok a szóbeli és írásbeli feleleteim, dolgozataim eredményeiről.
3. Dolgozataimat a megadott határidőre kijavítják.
4. Az iskola segít, hogy megismerjem és fejlesszem képességeimet, s ezeknek megfelelően a lehető legjobb eredményeket érjem el.
5. Az iskola felkészít a továbbtanulásra.
6. Ha valamit nem értek, vagy lemaradok a tanulásban, az iskolában segítséget kapok, hogy pótoljam a hiányosságokat.
7. Osztályom együttműködő közösség.
8. Tanárait számára nemcsak a tanulmányi eredményeim, hanem a nevelésem is fontos.
9. Az iskola lehetőséget biztosít számunkra, hogy személyes érdeklődésünknek megfelelően is tanulhassunk (szakkörök, versenyek stb.)
10. Iskolánk lehetőséget teremt a szabadidő eltöltésére (pl. színház- és múzeumlátogatás, színjátszás, tánc, kirándulás, egyéb szabadidős programok).
11. Iskolámban hangsúlyt fektetnek a környezettudatos magatartás megismerésére.
12. Iskolám hangsúlyt fektet az egészséges életmódra nevelésre, lehetőséget teremt a rendszeres mozgásra, sportolásra (sportkörök, versenyek stb.).
13. Iskolám hangsúlyt fektet a nemzeti hagyományok megismertetésére, a magyarságtudat, a hazaszeretet alakítására.
14. Az iskolában az oktatásunkhoz szükséges eszközök rendelkezésre állnak.
15. Az iskolában minden diáknak megvan a lehetősége arra, hogy bekapcsolódjon a diákokat érintő döntések előkészítésébe.
16. Az igazgató jelenléte meghatározó az iskolában.
17. Az iskola különböző rendezvényein, programjain családom is részt vehet.

---

<sup>41</sup> Online kérdőív.

# Szakképző intézmény

## 1. A pedagógus önértékelés területei és módszertana

### 1.1. A pedagógus önértékelésének területei

A területek a tanári felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 8/2013. (I. 30.) EMMI rendeletben meghatározott követelményterületeknek felelnek meg. Az önértékelés során annak vizsgálata történik meg, hogyan valósulnak meg a gyakorlatban a nevelés-oktatás-képzés folyamatában kimeneti követelményként megfogalmazott kompetenciák.

Az önértékelés folyamán annak feltárása folyik, milyen módon és mértékben jelennek meg a pedagógus munkájában az alábbi szakmai tartalmak:

- Az általános pedagógiai szempontoknak való megfelelés.
- A szakképzésben kötelezően alkalmazandó programterv
- A Nemzeti alaptanterv nevelési céljainak való megfelelés.
- Az intézmény szakmai programjának való megfelelés.

Mivel az értékelési szempontokba és elvárásokba beépítésre kerültek az EQAVET keretrendszer pedagógusra vonatkoztatható minőségjellemzői is, így az ellenőrzés során az ezeknek való megfelelés vizsgálata és értékelése is megtörténik.

Ennek megfelelően az értékelés a pedagógiai munka alábbi területeire terjed ki:

1. Pedagógiai módszertani felkészültség
2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexiók
3. A tanulás támogatása
4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség
5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység
6. Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése
7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás
8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért
9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselése és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja

Az önértékelés területei – az első pont kivételével – megegyeznek a pedagógusok előmeneteli rendszerében használt pedagógusminősítési területekkel, így az önértékelés eredménye segíti a pedagógusokat a minősítésre való felkészülésben.

## 1. Pedagógiai módszertani felkészültség

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 1. Pedagógiai módszertani felkészültség                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>Milyen a módszertani felkészültsége?</b><br/> <b>Milyen módszereket alkalmaz a tanítási órákon és egyéb foglalkozásokon?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagógiai tevékenysége biztos szaktudományos és módszertani tudást tükröz. Fogalomhasználata szakszerű, az adott szakképesítéshez és pedagógiai helyzethez igazodó.</li> <li>Ismeri az intézményében folyó pedagógiai munka tartalmi meghatározására és szervezésére vonatkozóan alkalmazott, a Kormány, az oktatásért felelős miniszter, a szakképzésért és felnőttképzésért felelős miniszter, és a szakképesítésekért felelős miniszterek által kiadott tantervi szabályozó dokumentumokat, szakmai és vizsgakövetelményeket, valamint az intézménye szakmai programjának a saját szakterületére vonatkozó főbb tartalmait.</li> <li>Ismeri és tudatosan alkalmazza a tanulócsoporthoz és a szakma sajátosságaihoz igazodó megismerési folyamatokat, nevelési-oktatási-képzési módszereket, eszközöket. Alkalmazott módszerei lehetővé teszik a tanulók aktív bekapcsolódását a tanulási folyamatba, valamint azt, hogy elérjék az elvárt tanulási eredményeket.</li> </ul> |
| <p><b>Hogyan, mennyire illeszkednek az általa alkalmazott módszerek a tananyaghoz?</b></p>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ismeri és tudatosan felhasználja szakterülete, tantárgya kapcsolatait más műveltségterületekkel, a közismereti és a szakmai elméleti illetve gyakorlati tantárgyakkal.</li> <li>Ismeri a szakterülete, tantárgya szempontjából fontos információforrásokat, azok pedagógiai felhasználásának lehetőségeit, megbízhatóságát, etikus alkalmazását.</li> <li>Gyakorlatorientált, tevékenység-központú, az elvárt tanulási eredmény elérését segítő módszereket alkalmaz.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## 2. Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 2. Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Milyen a pedagógiai tervezőmunkája: tervezési dokumentumok, tervezési módszerek, nyomon követhetőség, megvalósíthatóság, realitás?</b>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Egységes rendszerbe illesztve tervezi az adott pedagógiai-szakmai céloknak megfelelő stratégiákat, folyamatokat, munkaformákat, módszereket, eszközöket.</li> <li>Pedagógiai fejlesztési terveiben kiemelt szerepet kap a tanulók életkori sajátosságaihoz és szakmai érdeklődéséhez igazodó tevékenységek fejlesztése.</li> </ul>                                                                                                                                                              |
| <b>Hogyan viszonyul a tervezés a tanulók adottságaihoz, igényeihez?</b>                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Terveiben szerepet kap a tanulók motiválása, motivációjuk fejlesztése, a tanulók aktív szerepvállalása a tanulási folyamatban, az elvárt tanulási eredmény elérése.</li> <li>Tervező tevékenysége során a tanulási folyamatba illeszti a foglalkozáson, tanórán kívüli ismeret- és tapasztalatszerzési lehetőségeket, a gyakorlati képzőhelyeken megszerzett ismereteket, tapasztalatokat.</li> <li>Megtervezi a tanulók és a tanulói csoportok értékelésének módszereit, eszközeit.</li> </ul> |
| <b>A tervezés során hogyan érvényesíti a Nemzeti alaptanterv, a szakképzési kerettantervek, valamint a szakmai program nevelési céljait, hogyan határoz meg pedagógiai célokat, fejlesztendő kompetenciákat?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tervei készítése során figyelembe veszi az intézménye vonatkozásában alkalmazott tantervi, tartalmi elvárásokat és intézményi célokat, valamint az általa nevelt – oktatott – képzett tanulók és tanulói csoportok fejlesztési céljait, továbbá a kimeneti követelményeket, a szakmai programban meghatározott tanulási eredményeket.</li> </ul>                                                                                                                                                |
| <b>Hogyan épít tervezőmunkája során a tanulók előzetes tudására és a tanulócsoport jellemzőire?</b>                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tervező tevékenységében épít a szociális tanulásban rejlő lehetőségekre, a tanulók aktív részvételére.</li> <li>A tanulók optimális fejlődését, az elvárt tanulási eredmények elérését elősegítő, az egyéni fejlődési sajátosságokhoz igazodó, differenciált tanítási-tanulási folyamatot tervez.</li> <li>A tanulók fejlettségére, életkori sajátosságaira is figyelemmel bevonja őket a gyakorlatorientált tanítás-tanulás tervezésébe.</li> </ul>                                            |

### 3. A tanulás támogatása

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 3. A tanulás támogatása                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Mennyire tudatosan és az adott helyzetnek mennyire megfelelően választja meg és alkalmazza a tanulásszervezési eljárásokat?</b>                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Figyelembe veszi a tanulók aktuális fizikai, lelki állapotát, egyéni tanulási igényeit, szükségleteit.</li> <li>A tanulók hibázásait, tévesztéseit a tanulási folyamat szerves részének tekinti, és segítő módon reagál.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Hogyan motiválja a tanulókat? Hogyan kelti fel a tanulók érdeklődését, és hogyan tartja fenn a tanulók figyelmét, érdeklődését?</b>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Olyan pedagógiai és értékelési megközelítéseket, módszereket alkalmaz, amelyek reagálnak az egyének tanulási igényeire, szükségleteire, és amelyek lehetővé teszik a tanulók számára az elvárt tanulási eredmények elérését, felkeltik és fenntartják a tanulók érdeklődését, biztosítják a tanulók aktív részvételét a tanulási folyamatban.</li> </ul>                                                                                                                       |
| <b>Hogyan fejleszti a tanulók gondolkodási, problémamegoldási és együttműködési képességét?</b>                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Feltárja és szakszerűen kezeli a tanulási folyamat során tapasztalt megértési nehézségeket.</li> <li>Fejleszti a tanulók tanulási képességeit, megfelelő szakmai segítséget kínál számukra.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Milyen tanulási teret, tanulási környezetet hoz létre a tanulási folyamatra?</b>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulás támogatása során épít a tanulók egyéni céljaira, szükségleteire és szakma iránti elkötelezettségére, a tanulócsoporthoz sajátosságaira.</li> <li>Nyugodt és biztonságos, az aktív tanulást támogató nevelési-oktatási-képzési környezetet teremt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Hogyan alkalmazza a tanulási folyamatban az információs és kommunikációs technológiákra (IKT) épülő eszközöket, digitális tananyagokat? Hogyan sikerül a helyes arányt kialakítania a hagyományos és az IKT-eszközök alkalmazása között?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a tanulókat a hagyományos és különösen a szakképzéshez kapcsolódó IKT-eszközök célszerű, kritikus és etikus használatára a tanulási folyamatban, a használatuk tanítását és alkalmazását beépíti a tanmenetébe.</li> <li>Az önálló tanuláshoz szakszerű útmutatást és megfelelő tanulási eszközöket biztosít.</li> <li>Támogatja a tanulók önálló gondolkodását, elismeri, és a tanítási-tanulási folyamat részévé teszi kezdeményezéseiket és ötleteiket.</li> </ul> |

**4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez-oktatásához-képzéséhez szükséges megfelelő módszertani felkészültség**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez-oktatásához-képzéséhez szükséges megfelelő módszertani felkészültség</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Hogyan méri fel a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és erkölcsi állapotát? Milyen hatékony tanulómegismerési technikákat alkalmaz?</b>                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>A nevelési-oktatási-képzési folyamatban a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és testi sajátosságaira, az egyéni tanulási igényekre és szükségletekre egyaránt kiemelt figyelmet fordít.</li> <li>Tudatos értékválasztásra és saját értékrendjük kialakítására ösztönzi a tanulókat.</li> <li>Tudatosan alkalmazza a tanulók sokoldalú megismerését szolgáló pedagógiai-pszichológiai módszereket. A tanulók megismerésében támaszkodik a gyakorlati képzőhely és a kollégium tanulókkal kapcsolatos információira is.</li> </ul> |
| <b>Hogyan jelenik meg az egyéni fejlesztés, a személyiségfejlesztés a pedagógiai munkájában, a tervezésben (egyéni képességek, adottságok, fejlődési ütem, szociokulturális háttér)?</b>                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tudatosan teremt olyan pedagógiai helyzeteket, amelyek segítik a tanulók komplex személyiségének és munkavállalói kompetenciáinak fejlődését.</li> <li>Tiszteletben tartja a tanulók személyiségét, tudatosan keresi a bennük rejlő értékeket, a tanulókhöz felelősen és elfogadón viszonyul.</li> <li>Megismerteti a tanulókkal az érintett korosztályra a tantervi, tartalmi szabályozókban meghatározott egyetemes emberi és nemzeti értékeket, és azok tiszteletére neveli őket.</li> </ul>                                   |
| <b>Milyen módon differenciál, alkalmazza az adaptív oktatás gyakorlatát?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az együttnevelés keretei között a tanulók egyéni fejlődési igényeinek és szükségleteinek megfelelően alkalmazza az adaptív oktatás gyakorlatát.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Milyen terv alapján, hogyan foglalkozik a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal, ezen belül a sajátos nevelési igényű, a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő, a kiemelten tehetséges tanulókkal, illetve a hátrányos és halmozottan</b>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Felismeri a tanulók személyiségfejlődési – az esetlegesen jelentkező – tanulási nehézségeit, és képes számukra hatékony segítséget nyújtani, vagy szükség esetén más szakembertől segítséget kérni. A hátrányos helyzetű, a kiemelt figyelmet igénylő tanulók fejlesztése érdekében együttműködik a korai jelzőrendszerrel, a kollégiummal, a külső gyakorlati képzőhellyel.</li> <li>Felismeri a tanulóknál a tehetség ígéretét, és tudatosan segíti annak kibontakoztatását.</li> </ul>                                         |



| <b>4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez-oktatásához-képzéséhez szükséges megfelelő módszertani felkészültség</b> |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Szempontok                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Elvárások |
| hátrányos helyzetű tanulókkal?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |

**5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység</b>                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Milyen módszereket, eszközöket alkalmaz a közösség belső struktúrájának feltárására?                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógus az általa vezetett tanulócsoportok fejlesztését a közösségfejlesztés folyamatának ismeretére, valamint a csoportok tagjainak egyéni és csoportos szükségleteire, sajátosságaira alapozza.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Hogyan képes olyan nevelési-oktatási-képzési környezet kialakítására, amelyben a tanulók értékesnek, elfogadottnak érezhetik magukat, amelyben megtanulják tisztelni, elfogadni a különböző kulturális közegekből, a különböző társadalmi rétegekből jött társaikat, a különleges bánásmódot igénylő, és a hátrányos helyzetű tanulókat is? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a tanulók közötti véleménycserét, fejleszti kommunikációs képességüket, fejleszti a tanulóknak az érvelési kultúrát, a szociális és társas kompetenciákat.</li> <li>Pedagógiai feladatai során figyelembe veszi és értéknek kezeli a tanulók és tanulóközösségek eltérő kulturális, társadalmi háttérből adódó sajátosságait. A tanulókat egymás elfogadására, tiszteletére, kölcsönös támogatására, előítélet-mentességre neveli.</li> <li>Pedagógiai tevékenységében a nevelt, oktatott, képzett tanulók életkorából következő fejlődéslelektani jellemzőik ismerete tükröződik.</li> </ul> |
| Hogyan jelenik meg a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában (helyzetek teremtése, eszközök, az intézmény szabadidős                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Megteremti az általa irányított nevelési-oktatási-képzési folyamat során az együttműködési képességek fejlesztéséhez szükséges feltételeket. A közösségfejlesztésben alkalmazott módszerei megválasztásában szerepet játszanak az egyének társas értelmezett tanulási igényei.</li> <li>Osztályfőnökként kapcsolatot tart és együttműködik az egy osztályban tanító közismereti, szakmai elméleti</li> </ul>                                                                                                                                                                                           |



| <b>5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szemponatok</b>                                                                                                                                                                               | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>tevékenységeiben való részvétel)?</b>                                                                                                                                                         | tanárokkal, szakokkal és külső gyakorlati oktatókkal.                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Melyek azok a problémamegoldási és konfliktuskezelési stratégiák, amelyeket sikeresen alkalmaz?</b>                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakszerűen és eredményesen alkalmazza a konfliktusok megelőzésének és kezelésének módszereit.</li> <li>• A tanulók nevelése-oktatása-képzése során a közösségi szerepvállalást erősítő helyzeteket teremt.</li> </ul> |

## **6. Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>6. A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szemponatok</b>                                                                                     | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Milyen ellenőrzési és értékelési formákat alkalmaz?</b>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A tantervi követelmények alapján meghatározott tanulási eredményt és a tanulók egyéni pedagógiai-pszichológiai szükségleteit is figyelembe véve választja meg az ellenőrzési és értékelési módszereit.</li> <li>• Változatos pedagógiai értékelési módszereket alkalmaz, a nevelési-oktatási-képzési folyamatban célzottan alkalmazza a diagnosztikus, a fejlesztő és az összegző értékelési formákat a tanulási eredmények teljesítésének az értékelésére alkalmas módon.</li> <li>• Az adott nevelési helyzetnek megfelelő ellenőrzési és értékelési módszereket használ.</li> <li>• Pedagógiai céljainak megfelelő ellenőrzési és értékelési módszereket és eszközöket választ vagy készít, amelyek alkalmasak a tanulási eredmények elérésének értékelésére.</li> <li>• A tanulónak személyre szabott, az elvárt tanulási eredmények teljesítésére vonatkozó értékelést ad.</li> <li>• Az intézményi szakmai programmal összhangban alkalmazott pedagógiai ellenőrzési és értékelési rendszert és módszereket, azok szempontjait az általa megkezdett nevelési-oktatási-képzési folyamat elején megismerteti a tanulókkal, a szülővel.</li> </ul> |

| 6. A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Mennyire támogató, fejlesztő szándékú az értékelése?</b>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagógiai munkája során a tanulói tevékenység rendszeres ellenőrzésének eredményeit szakszerűen elemzi, értékelésüket rendszeresen felhasználja a tanulók fejlesztési céljainak és feladatainak kijelölésében.</li> <li>Az értékelési módszerek alkalmazása során figyelembe veszi azok várható hatását a tanulók személyiségének fejlődésére.</li> <li>A tanulók számára adott visszajelzései rendszeresek, egyértelműek, tárgyilagosak.</li> </ul> |
| <b>Milyen visszajelzéseket ad a tanulóknak? Visszajelzései támogatják-e a tanulók önértékelésének fejlődését?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elősegíti a tanulók önértékelési képességének kialakulását, fejlődését, és visszajelzései támogatják a tanulókat a tanulási szükségleteik felismerésében, és motiválják őket a tanulási eredmények elérésében.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             |

## 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Szakmai és nyelvi szempontból igényes-e a nyelvhasználata (az életkornak megfelelő szókészlet, artikuláció, beszédsebesség, stb.)?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tevékenysége során az intézményi szakmai programhoz igazodóan, pedagógiai céljainak megfelelően érthetően és hitelesen kommunikál, a tantárgyának, a tanulók szakmájának szakmai nyelvezetét használja a tanulókkal való kommunikációjában.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Milyen módon működik együtt pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő más felnőttekkel a pedagógiai folyamatban?</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulók nevelése-oktatása-képzése érdekében kezdeményezően együttműködik a pedagógustársaival, a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel, a szakmai gyakorlati képzőhelyekkel, a szakmai partnerekkel és a szülőkkel.</li> <li>A tanulókkal történő együttműködés elveit és formáit az alkalmazott szakmai program, az egyéb intézményi dokumentumok keretei között a tanulók személyiségfejlődését figyelembe véve alakítja ki és valósítja meg.</li> </ul> |
| <b>Reális önismerettel rendelkezik-e? Jellemző-e rá a reflektív szemlélet?</b>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Igényli a pedagógiai munkájával kapcsolatos rendszeres visszajelzéseket, nyitott azok befogadására.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás                       |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                |
| Hogyan fogadja a visszajelzéseket? Képes-e önreflexióra? Képes-e önfejlesztésre? | <p>Figyelembe veszi a szülők és a tanulók véleményét saját munkájával kapcsolatban.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Szakmai megbeszéléseken kifejti, képviseli az álláspontját, képes másokat meggyőzni, és ő maga is meggyőzhető.</li> </ul> |

## 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tisztában van személyiségének sajátosságaival, és alkalmazkodik a szerepvállalásokhoz. Pedagógiai munkáját reflektivitás jellemzi.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Mennyire tájékozott pedagógiai kérdésekben, hogyan követi a szakmában történeteket?                | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógiai feladatok megoldásában együttműködik pedagógustársaival, munkaközösségeivel, a gyakorlati képzőhellyel, a nevelő-oktató-képző munkát segítő munkatársaival, a tanulók fejlődését támogató más szakemberekkel.</li> <li>Fontos számára tudásának, szakmai ismereteinek folyamatos megújítása, önértékelése és szakmai céljai alapján tudatosan tervezi saját önképzését, új eljárásokat, módszereket ismer meg és alkalmaz a pedagógiai munkájában.</li> </ul> |
| Hogyan nyilvánul meg kezdeményezőképesége, felelősségvállalása a munkájában?                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Részt vesz szakmai kooperációkban, problémafelvetéseivel, javaslataival kezdeményező szerepet vállal.</li> <li>Részt vállal az intézmény minőségbiztosítási rendszerének megtervezésében, működtetésében és továbbfejlesztésében.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |

## 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselése és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselése, és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Milyen szemléletformáló módszereket alkalmaz annak érdekében, hogy a tanulóknál kialakuljon a fenntartható fejlődésre irányuló felelősségteljes magatartás?              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segíti a tanulókat, hogy megértsék a nem fenntartható és fenntartható fejlődés különbségeit.</li> <li>• Kihasználja saját szakterületén, illetve intézményében a fenntarthatóságra nevelés pedagógiai lehetőségeit.</li> <li>• Lehetővé teszi a tanulók számára, hogy saját cselekedeteikkel, viselkedésükkel hozzájáruljanak a fenntarthatósághoz, tudatosítva bennük, hogy a jövő rajtuk is múlik.</li> <li>• Segíti tanulóit, hogy a múlt és a jelen tükrében kreatívan gondolkodjanak a lehetséges jövőről.</li> </ul> |

### 1.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző, pedagógusra vonatkozó ellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott pedagógusra vonatkozó értékelőlapja(i), önfejlesztési terve(i)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejleszthető területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?

**A tanmenet és az éves tervezés egyéb dokumentumai**

- Hogyan jelenik meg a tanmenetben a tanulói kompetenciák fejlesztése?
- Mennyiben biztosítja a tanmenet a szakmai programban meghatározott (szakképesítés-specifikus) célok megvalósulását?
- Hogyan kapcsolódik a tanórán kívüli tevékenységek tervezése a tanmenethez és a helyi tantervi követelményekhez?
- Hogy kapcsolódik a tanórán kívüli tevékenységek tervezése a szakmai programban tervezett személyiség- és közösségfejlesztési feladatokhoz?

- Hogyan jelennek meg a pedagógus éves tervezésében a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal kapcsolatos feladatok?
- Hogyan jelenik meg a pedagógus éves tervezésében a tantárgyi belső és külső koncentráció, valamint a szakmai elmélet és gyakorlat kapcsolódása?
- Hogyan épít a pedagógus a tervező munka során a tanulók előzetes – a tanórán kívül, a gyakorlati képzőhelyen, más foglalkozásokon megszerzett – ismereteire?
- Logikusan épülnek-e egymásra a tartalmak, fogalmak a pedagógus éves tervezési dokumentumaiban?
- Hogyan jelenik meg a pedagógus által készített egyéni fejlesztési tervben a fejlesztés-központúság?
- Hogyan jelennek meg a tanmenetben az egyéni tanulói igényeknek megfelelő folyamatok?
- Mennyiben felelnek meg a tervek célkitűzéseinek, a tanulási eredményeknek a tervezett értékelési eszközök?
- Tartalmazza-e a tanmenet a céloknak megfelelő tanulási eszközöket (tankönyv, munkafüzet, e-eszközök)?
- Milyen elemeket tartalmaz az osztályfőnöki munka éves tervezése? Azok hogyan kapcsolódnak az intézmény nevelési céljaihoz?
- Hogyan jelenik meg a pedagógus tanórai és egyéb tanórán kívüli tervezési dokumentumaiban a környezeti nevelés és a fenntartható fejlődés célrendszere?

### **Óraterv (elméleti és gyakorlati órák) és egyéb foglalkozások tervezése**

- A tervekben szereplő tartalmi, módszertani, tanulásszervezési elemek megfelelnek-e a szaktárgyhoz kapcsolódó korszerű pedagógiai és szakmai ismereteknek?
- Hogyan jelenik meg a pedagógus tervezésében a tantárgyi külső és belső koncentráció, a szakmai elmélet és gyakorlat kapcsolódása?
- A feladatok, célkitűzések teljesülését hogyan segítik a tervezett módszerek, tanulásszervezési eljárások és az órák felépítése?
- Az óra célkitűzése és az óraterv mennyiben támogatja a tanulók által megszerzett tudás alkalmazását, a kitűzött tanulási eredmények elérését?
- Az órák/foglalkozások tervezésénél hogyan érvényesül a tanulási eredmény alapú cél–tananyag–módszer–eszköz koherenciája?
- Milyen módon jelennek meg az egyéni tanulói igények, szükségletek az órák tervezésében?
- Mennyire támogatja a terv a tanulók aktív részvételét a tanulásban, valamint a tanulói együttműködést, szociális tanulást?
- Milyen módon jelennek meg a tervekben a közösségfejlesztés, személyiségfejlesztés feladatai?
- Mennyiben felelnek meg a tervek célkitűzéseinek a tervezett értékelési eszközök?
- A tanórán kívüli tervezés tartalma mennyire áll összhangban az adott tanulócsoporthoz tartozó életkori sajátosságaival?
- A tanórán kívüli foglalkozástervek hogyan kapcsolódnak az intézmény célkitűzéseéhez (intézményi és nevelési-oktatási-képzési célokhoz, nevelési-oktatási-képzési területhez, tudásterületekhez, intézményi innovációhoz)?
- Óraterveibe épít-e alternatív módszertani és/vagy tartalmi megoldásokat?

**Napló**

- Hogyan követi a beírt érdemjegyek száma a szakmai program értékelési elveit?
- Hogyan követi a napló szerinti haladás a tanmenet éves tervezését?
- Mennyire fegyelmezett a napló adminisztrációja (naprakész naplóvezetés, bejegyzések, feljegyzések)?
- Megjelennek-e a naplóban az egyéni bánásmódot igénylő tanulókra vonatkozó szakértői javaslatok?
- Megjelennek-e a naplóban az egyéni tanulói igényeknek megfelelő, a tanuló szorgalmára, viselkedésére vonatkozó bejegyzések?

**Tanulói füzetek**

- Hogyan követhető a tanulók munkájából a tananyagban való haladás (rendszeresség)?
- Hogyan követhető a tanulói egyéni munka (órai vagy otthoni) hibáinak javítása?
- A tanulói füzetek tartalma összhangban van-e az éves tervezés dokumentumaival és a helyi tanterv követelményeivel?
- A tanulói füzetekben a strukturált tartalom, a szakszerű fogalomhasználat nyomon követhető-e?
- A tanulói produktumokban megjelennek-e más tantárgyak, a szakmai elmélet és gyakorlat kapcsolódó elemei is?
- Nyomon követhető-e az egyéni tanulói igényeknek megfelelő pedagógiai munka, a személyre szóló differenciálás a tanulói produktumokban?
- Hogyan jelenik meg a tanulói füzetekben a tanórán kívüli ismeret- és tapasztalatszerzés lehetősége?

**1.3. Óra-/foglalkozáslátogatás megfigyelési szempontjai**

- Milyen volt a pedagógus együttműködése a tanulókkal?
- Mennyire volt érthető a pedagógus kommunikációja?
- A pedagógus a választott munkaformákban, a tanulók értékelésében mennyire vette figyelembe az egyéni képességek közötti különbségeket?
- A vezető, irányító, segítő szerep mennyire volt indokolt az egyes munkafolyamatokban?
- Mennyire szakszerű a pedagógus órai fogalomhasználata, szakmai szóincse, mennyire támogatja a tanulóknál az új fogalmak kialakítását és a korábbiak elmélyítését?
- Kihasználta-e a pedagógus a tantárgyi (közismereti, szakmai elméleti és gyakorlati) kapcsolatok lehetőségét?
- Hogyan jelent meg a fenntartható fejlődés témája a tanórán/foglalkozáson? Milyen módszereket alkalmazott erre a pedagógus?
- Hogyan határozta meg a pedagógus az óra célját és hogyan sikerült azt a tanulókkal tudatosítani?
- Mennyiben támogatták az elvégzett feladatok és az alkalmazott módszerek az óra céljának elérését?
- A választott módszerek, tanulásszervezési eljárások mennyire illeszkedtek az óra tartalmához, az elvégzett feladatokhoz?

- Mennyiben feleltek meg a használt módszerek, tanulásszervezési eljárások a szaktárgyi tartalomnak? (Amennyiben van ilyen, például IKT-módszerek, projekt módszer, kooperatív technikák.)
- Milyen motivációs eszközöket alkalmazott a pedagógus az órán/foglalkozáson?
- Milyen mértékben sikerült a tanulókat bevonni a tanulási folyamatba, aktivitásukat fokozni?
- Hogyan jelent meg a személyiségfejlesztés az órán/foglalkozáson? Milyen eszközök segítették ezt?
- Hogyan jelent meg a közösségfejlesztés az órán? Milyen eszközök segítették?
- Hogyan jelent meg a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal való foglalkozás az órán/foglalkozáson?
- Mennyire tükröződött a szokásrend az órán/foglalkozáson a tanuló magatartásában?
- Milyen módon valósult meg az órán a tanuló együttműködése, egymástól való tanulása?
- Mennyire volt előkészített az óra?
- A gyakorlati órán a biztonságos munkavégzés feltételei adottak voltak-e a tanuló és az oktató számára?
- Hogyan történt a tanuló, tanulói produktumok (szóbeli és írásbeli) értékelése?
- Hogyan jelent meg a tanórán a tanuló önértékelése?
- Mennyire készítette elő a házi feladatot a pedagógus?
- Elérte-e az óra a célját, koherens volt-e az óratervvvel?
- Mennyire feleltek meg a pedagógus reakciói az egyes pedagógiai szituációknak?
- Reálisan értékelte-e a pedagógus az egyes pedagógiai szituációkban mutatott reakcióit az óramegbeszélésen?
- Mennyire volt reflektív a pedagógus?
  - Visszatekintés a tervezésre, megvalósulásra;
  - a lényeges mozzanatok tudatosítása;
  - alternatív cselekvésmódok kialakítása.

#### **1.4. Kérdőíves felmérés**

- Pedagógus önértékelő kérdőív (1. számú melléklet)
- Pedagógus önértékelésében alkalmazott szülői kérdőív (2. számú melléklet)
- Pedagógusok önértékelésében alkalmazott munkatársi kérdőív (3. számú melléklet)
- Pedagógus önértékelésében alkalmazott tanulói kérdőív (4. számú melléklet)

#### **1.5. Interjúk kérdéssorai**

##### **A pedagógusinterjú javasolt kérdései a pedagógus munkájának önértékeléséhez**

- Hogyan követi a szakmában (pedagógia és az oktatott szakképesítés) megjelenő újdonságokat, a végbemenő változásokat?
- Milyen módszerekkel, milyen szempontok figyelembevételével tervez hosszú és rövid távon? Hogyan, milyen esetekben korrigálja a terveket?



- Hogyan méri fel a tanulók értelmi, érzelmi és szociális állapotát, a közösség belső struktúráját?
- Pedagógiai munkája során a pedagógiai feladatok megoldásában kikkel működik együtt?
- Milyen a kapcsolata szakmai munkaközösségével, milyen intézményi, munkaközösségi feladatokat végez, vállal?
- Milyen módon működik együtt a pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő munkatársakkal? Hogy működik együtt más intézmények pedagógusaival?
- Milyen ellenőrzési, értékelési, számonkérési formákat alkalmaz? Hogyan használja fel a korábbi eredményeket, tapasztalatokat az értékelés tervezésekor?
- Hogyan győződik meg róla, hogy a tanulók értékelése reális?
- A tanítási-tanulási folyamatban hol, mikor, hogyan szokta a tanulók önértékelését ösztönözni?
- A tanórákon látottakon kívül milyen módszereket, tanulásszervezési eljárásokat és milyen céllal alkalmaz szívesen?
- Hogyan használja ki a tantárgyköziség, a gyakorlat és elmélet összekapcsolása által kínált lehetőségeket?
- Milyen módszerekkel segíti a tanulási eredmények elérését?
- Hogyan fejleszti a tanulók jövőről való gondolkodását?
- Hogyan teremt olyan helyzeteket a tanórán/foglalkozáson, amelyekben az adott témához kapcsolódva fejleszti a tanulók kritikus, felelősségteljes gondolkodását a fenntartható fejlődéssel összefüggésben?
- Hogyan alakítja a tanulási folyamatnak megfelelő tanulási teret, tanulási környezetet?
- A motivációnak mely eszközeit használja leggyakrabban? Milyen alapon választja meg a motivációs eszközöket?
- Milyen módon segítik munkáját az IKT-eszközök?
- Milyen módszerekkel támogatja a tanulók önálló tanulását, alapkompenciáinak fejlődését?
- Hogyan differenciál, alkalmazza-e az adaptív oktatás gyakorlatát?
- Hogyan vesz részt a tehetséggondozásban, felzárkóztatásban?
- Hogyan jelenik meg a személyiség- és a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában?
- Hogy használja ki a közösség tagjainak különbözőségében rejlő értékeket a munkája során?
- Hogyan képes befogadó környezetet kialakítani?
- Milyen esetekben, milyen módszerrel készít egyéni fejlesztési tervet?
- Milyen kommunikációs eszközöket használ szívesen a munkája során? Hogy tartja a kapcsolatot a tanulók szüleivel?
- Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?
- Milyen kiemelkedő vagy fejleszthető területet emelne ki a munkájával kapcsolatban?
- Van-e olyan területe pedagógiai munkájának, amiben változni, fejlődni szeretne?



**A vezetői interjú javasolt kérdései a pedagógus munkájának önértékeléséhez**

- Milyennek tartja a pedagógus szakmai, módszertani, pedagógiai felkészültségét?
- Mennyire felel meg a pedagógus tervezőmunkája az intézmény elvárásainak és a tanulócsoporthoz?
- Milyen módszerekkel és milyen hatékonysággal segíti a pedagógus a tanulók önálló tanulását?
- Milyen intézményi és/vagy intézményen kívüli eseményeken, projektekben vett/vesz részt a pedagógus a tanulókkal a környezeti neveléshez, fenntartható fejlődés témaköréhez kapcsolódóan?
- Hogy vesz részt a pedagógus a kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelésében-oktatásában-képzésében?
- Mennyire tud megfelelni a pedagógus a tanulók és a szülők egyéni elvárásainak?
- Hogy jelenik meg a közösségfejlesztés a pedagógus munkájában?
- Mennyire felel meg a pedagógus értékelő munkája az intézmény elvárásainak és a tanulócsoporthoz?
- Mennyire felel meg a pedagógus szakmai oktatási tevékenysége a szakmai program által támasztott elvárásnak?
- Milyen a pedagógus kapcsolata a tanulókkal, szülőkkel?
- Milyennek tartja a pedagógus kapcsolatát a kollégákkal?
- Milyen a pedagógus intézményen belüli és kívüli szakmai aktivitása?
- Milyen innovációs, vagy pályázati feladatokban vesz, vagy vett részt a pedagógus?
- Miben nyilvánul meg a pedagógus kezdeményezőkézsége, felelősségvállalása?
- Reális önismerettel rendelkezik-e a pedagógus? Hogy fogadja a visszajelzéseket?
- Mennyire jellemző a pedagógusra az önfejlesztés igénye?
- Mennyire elégedett a pedagógus munkájának eredményességével?
- Mi(ke)t értékel leginkább a pedagógus szakmai munkájában?
- Mi az, amiben szeretné, hogy változzon, fejlődjön?
- Van-e tudomása arról, hogy a pedagógus online közösségeket, kapcsolatot létesít és tart fenn a tanulók és/vagy a szülők körében?
- Hogyan értékeli a pedagógus konfliktusmegelőző és kezelő módszereit, képességét?

## 2. Vezető önértékelésének területei és módszertana

### 2.6. A vezető önértékelésének területei

A vezetői értékelés területeit a Tempus Közalapítvány által koordinált, az Európai Bizottság által támogatott International Co-operation for School Leadership (Nemzetközi együttműködés az iskolavezetésért) című projekt keretében kidolgozott iskolavezetői kompetenciák

keretrendszer, a Central5 alapján definiálták és értelmezték,<sup>42</sup> amit az EMMI rendelet tartalmilag átvett az alábbi megfogalmazások szerint:

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása
2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása
3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása
5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

Az alábbi táblázatokban az EQAVET Keretrendszer minőségjellemzőit is magukban foglaló szempontokkal és elvárásokkal segítjük az intézményi érintettek munkáját azzal, hogy részletezzük, mire irányul elsősorban a figyelem az adott terület ellenőrzésénél, értékelésénél.

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

Az intézmény alapvető célja a tanulás támogatása. A vezető (intézményvezető, tagintézmény-vezető, intézményegység-vezető) szerepe, hogy támogató tanulási környezetet hozzon létre, és biztosítsa azt, hogy az intézmény forrásait erre a célra használják fel. Mint irányító szakember, elsődleges feladatai közé tartozik az intézmény minden tagjának hatékony irányítása és menedzselése, valamint a tanulószervezet kialakítása, fenntartása és fejlesztése fókuszban a tanulási eredményekkel.

A vezetőnek mindezek alapján a következőkben megjelölt tevékenységeket kell ellátnia. Irányítania kell az értékközpontú nevelés-oktatás-képzés és tanulás folyamatát. Miután létrehozott egy magas elvárásokat támasztó, biztonságos és hatékony tanulási környezetet, valamint tanulási folyamatokat, a tanulás kultúráját és a teljesítés lehetőségét is meg kell teremtenie mindenki számára. A tanulás és tanítás legjobb minőségét együtt kell megalapozni, fenntartani és fejleszteni egy olyan szisztematikus és szigorú rendszerrel, amelynek feladata a nevelési-oktatási-képzési folyamatok nyomon követése, áttekintése, értékelése. A vezetőnek (intézményvezetőnek, tagintézmény-vezetőnek, intézményegység-vezetőnek) biztosítania kell mindezek létrejöttét, valamint azt, hogy megbízható értékelési rendszereket hozzanak létre vagy vegyenek át, és használjanak megfelelően.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása |                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                |
| Milyen módon biztosítja, hogy a tanulás a tanulói                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányítja az intézmény szakmai programjában megjelenő nevelési-oktatási-képzési alapelvek, az európai, országos, regionális és helyi szakmapolitikai</li> </ul> |

<sup>42</sup> Révai, N., Kirkham, G. A. (szerk., 2013): The Art and Science of Leading a School – Central5: Central European view on competencies for school leaders. [Az iskolavezetés tudománya és művészete – Centrál5: Az iskolavezetők kompetenciái közép-európai megközelítésben] Tempus Közalapítvány, Budapest.

| <b>1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szemponatok</b>                                                                                                                           | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>eredmények javulását eredményezze?</b>                                                                                                    | <p>célokhoz kapcsolódó intézményi célok és feladatok meghatározását.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Részt vesz a szakmai program kidolgozásában, amelyeket úgy alakítanak ki, hogy lehetővé tegyék a tanulók számára az elvárt tanulási eredmények elérését, és hogy aktívan részt vegyenek a tanulási folyamatban.</li> <li>A tanulói kulcskompetenciák és a munkavállalói kompetenciák fejlesztésére, a tanulói eredmények javítására összpontosító nevelő-oktató-képző munkát vár el, és intézkedik az ehhez szükséges humánerőforrás és eszközellátás biztosítása érdekében.</li> <li>Együttműködést alakít ki a pedagógiai szakmai szervezetekkel, felsőoktatási intézményekkel annak érdekében, hogy olyan módszereket honosítson meg a pedagógiai gyakorlatában, amelyek elősegítik a tanulói teljesítmények javulását.</li> </ul> |
| <b>Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a tanítási-tanulási folyamatba?</b>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében.</li> <li>A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, az intézményi belső és a központi mérési eredményeket, az önértékelések tanítási-tanulási folyamatra vonatkozó eredményeit, ezeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat, az eredmények megtartása, javítása érdekében intézkedési tervet készít és ellenőrzi annak végrehajtását.</li> <li>Beszámolót kér a tanulói teljesítmények folyamatos mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a tanuló fejlesztése érdekében.</li> </ul>                             |
| <b>Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányításával az intézmény szakmai programjában kialakítják a tanulók értékelésének közös alapelveit és követelményeit, amelyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg. Kiemelt figyelmet fordít a szakmai elméleti tanárok, a szakoktatók és a külső gyakorlati oktatók értékelési eljárásainak összehangolására. Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a</b>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>A jogszabályi lehetőségeken belül elősegíti a kerettantervre alapozva a helyi tanterv intézményi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| <b>1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szemponatok</b>                                                                                                                           | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a továbbhaladáshoz?</b>                       | <p>sajátosságokhoz történő igazítását. A helyi tantervben kiemelt szerepet kapnak a duális szakképzésben részt vevő felek közötti együttműködések (kamara, gazdálkodó szervezet, szakképző intézmény).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányítja a tanmenetek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára.</li> <li>• Gondoskodik arról, hogy a tanmenetekben, a pedagógusok éves tervezésében megjelenjen a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése.</li> </ul> |
| <b>Hogyan működik a differenciálás és az adaptív oktatás az intézményben és saját tanítási gyakorlatában?</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányítja a differenciáló, az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony tanulói egyéni fejlesztést.</li> <li>• Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet (tehetséggondozást, illetve felzárkóztatást) igénylő tanulók speciális támogatást kapjanak.</li> <li>• Irányítja a korai iskolaelhagyás megelőzése érdekében történő folyamatos adatgyűjtést és meghatározza a korai jelző rendszer alapján szükséges beavatkozó intézkedéseket.</li> </ul>                                                                                               |

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

Ahhoz, hogy az intézmény vezetője hozzájáruljon az intézmény céljainak eléréséhez, a következő kulcsfontosságú felelősségi köröket és szerepeket kell betöltenie: biztosítani kell, hogy az intézmény üzemeltetése hatékonyan és eredményesen, vezetői hatáskörének megfelelően történjen, továbbá gondoskodnia kell az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről. A vezetőnek (intézményvezetőnek, tagintézmény-vezetőnek, intézményegység-vezetőnek) hatékonyan kell beosztania mások és önmaga munkaidejét, és felügyelnie kell, hogy mások hatékonyan végzik-e napi intézményi munkájukat.

Az intézményműködés menedzselésének képessége (beleértve az épületeket és az azokat körülvevő földterületeket) a vezető egyik kulcsfontosságú kompetenciája, annak érdekében, hogy az intézmény hatékonyan működhessen. A vezetőnek (intézményvezetőnek, tagintézmény-vezetőnek, intézményegység-vezetőnek) – hatás- és jogkörének megfelelően – biztosítani kell az intézmény céljainak elérése érdekében az intézmény pénzügyeinek hatékony menedzselését, és hatékony munkaerő-gazdálkodást kell folytatnia. Hatékonyan kell menedzselnie a megbeszéléseket és az információáramlást. A vezetőnek (intézményvezetőnek, tagintézmény-vezetőnek, intézményegység-vezetőnek) tudnia kell időbeosztása alapján feladatait priorizálni és az intézmény fontos stratégiai ügyeire fókuszálni.

Tudnia kell létrehozni és fenntartani hatékony, gazdaságos és az előírásoknak megfelelő adminisztrációs rendszereket.

Elengedhetetlen, hogy a vezető (intézményvezető, tagintézmény-vezető, intézményegység-vezető) hatékonyan tudjon kommunikálni, együttműködni a külső partnerekkel, beleértve a külső gyakorlati képzőhelyeket is, és képes legyen együtt dolgozni helyi, regionális rendszerekkel, a hatóságokkal és az oktatásért, valamint a szakképzésért felelős minisztériumokkal.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?</b>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait, az intézményre releváns változások esetében megteszi a szükséges intézkedéseket.</li> <li>A pedagógusokat, a nevelési-oktatási-képzési munkát segítő kollégákat érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabályváltozásokról folyamatosan tájékoztatja.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?</b>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.</li> <li>A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)?</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányításával az intézményi céloknak megfelelően történik az erőforrások elemzése, az erőforrások értékelésének eredményeit a képzési kínálat, a képzési tartalmak, a hatékony idő és erőforrás felhasználás, valamint az intézményi alapidokumentumok felülvizsgálatakor felhasználják.</li> <li>Hatáskörének megfelelően megszervezi az intézmény, mint létesítmény és a használt eszközök biztonságos működtetését (pl. tanműhelyek, sportlétesítmények eszközei, IKT-eszközök, taneszközök).</li> <li>Az intézmény vezetése gondoskodik arról, hogy az intézmény működésében érvényesüljön a fenntartható fejlődés értékrendje.</li> </ul> |
| <b>Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.</li> <li>A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet. Arra törekszik, hogy az intézmény szakmai profilja tekintetében a térség elismert nevelési-oktatási-képzési intézménye legyen, amely kielégíti a helyi munkaerőigényeket,</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             |

| <b>2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szemponatok</b>                                                                             | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                | amelyre a munkáltatók, és a munkaerőpiac egyéb szervezetei megbízható partnerként tekintenek.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vezetésével az intézmény működését a vonatkozó jogszabályoknak megfelelően a partnerek bevonásával elkészített intézményi szabályzatok alapján szervezik, amelyekben rögzítik a minőségbiztosítási eljárásokat is. A szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.</li> <li>• Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vezetésével az intézmény együttműködik a működési területén a többi szakképzést folytató intézménnyel a képzési kínálat felülvizsgálatában, összehangolásában és a duális szakképzés feltételeinek biztosításában.</li> <li>• Személyesen irányítja az intézmény partneri körének azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (pl. kamara, gyakorlati képzést folytató gazdálkodó szervezetek, DÖK, szülői képviselet, végzettséget alkalmazó munkaadók) történő kapcsolattartásban.</li> <li>• Az intézmény vezetője hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.</li> </ul> |

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

A vezető feladata, hogy az intézményben közös értékeket fogadtasson el, amelyeket mindenki értelmezni tud, és tevékenységének részévé válhat. A jövőkép kialakítása, a megvalósítására irányuló stratégiaalkotás, továbbá a szervezet küldetésének tisztázása a vezető (intézményvezető, tagintézmény-vezető, intézményegység-vezető) szerepének és munkájának kulcselemei.

Képesnek kell lennie arra, hogy irányítsa annak a közös munkának a folyamatát, melynek során megszületnek a mindenki által elfogadott értékek és a jövőkép, ezt hatékonyan kell kommunikálnia, és támogatnia kell az értékek tevékenységekbe épülését a jövőkép elérését.

A megvalósítás szakaszában következetesen képviselnie kell azokat az irányokat, amelyeket szervezeti szinten meghatároztak a jövőkép elérésével kapcsolatban. A vezető (intézményvezető, tagintézmény-vezető, intézményegység-vezető) eredményességének kulcsa az is, hogy a jövőképhez vezető úton mind magának, mind pedig munkatársainak képes legyen szűkebb és tágabb célokat kijelölni. Ehhez a vezetőnek tisztában kell lennie a változás folyamatával, és azzal, hogy miképp tudja kezelni a változás útjában álló ellenállást.

A vezetőnek (intézményvezetőnek, tagintézmény-vezetőnek, intézményegység-vezetőnek) tudnia kell reagálni a belső és a külső értékelés (önértékelés és intézményértékelés) eredményeire. Alapvető elvárás a vezetőktől (intézményvezetőktől, tagintézmény-vezetőktől,



intézményegység-vezetőktől), hogy folyamatosan tájékozódjanak és tájékoztassanak az új nevelési-oktatási-képzési trendekről, az európai, országos, regionális és helyi szakmapolitikai célokról, azok változásairól, amelyek érintik a hétköznapi gyakorlatot is. A vezetőknek képesnek kell lenniük arra, hogy azonosítsák azokat a területeket, amelyek fejleszthetők az intézményben. Biztosítaniuk kell a közösen kitűzött irányok felé való haladást, miközben egy átlátható tanulási kultúrát alakítanak ki, és tartanak fenn.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Hogyan vesz részt az intézmény jövőképeinek kialakításában?</b>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható munkaerőpiaci változásokat.</li> <li>Szervezi és irányítja az intézmény jövőképeinek, értékrendjének, nevelési-oktatási-képzési elveinek a megismertetését és a tanítási-tanulási folyamatokba történő beépítését.</li> <li>Az intézményi jövőkép, valamint a szakmai program alapelvei, célrendszere a vezetői programban megfogalmazott célokkal fejlesztő összhangban vannak.</li> </ul>                                                    |
| <b>Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, a munkaerőpiaci partnerek véleményét, elvárásait, ismeri a változtatások szükségességének okait, és konstruktívan reagál rájuk.</li> <li>A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja a nevelőtestülettel, a felmerülő kérdésekre választ ad.</li> <li>Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, végrehajtani és értékelni, amely során felhasználja a minőségbiztosítási rendszer működtetésének eredményeit.</li> </ul> |
| <b>Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorúlnak?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan nyomon követi és értékeli a célok megvalósulását.</li> <li>Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és a gyengeségeit, ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| 3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek konkrét feladatokra bontását és összehangolását, valamint biztosítja azok megvalósítását, értékelését, és szükség esetén gondoskodik a célok felülvizsgálatáról.</li> <li>• Irányítja a stratégiai célok eléréséhez szükséges feladatok pontos meghatározását annak érdekében, hogy azok végrehajthatóak és értékelhetőek legyenek. A feladatok elvégzéséhez biztosítja a megfelelő erőforrásokat.</li> </ul>   |
| <b>Hogyan teremti a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A szakképzést érintő helyi igények elemzésének folyamatában részt vesz, folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források) és reagál a feltárt igényekre.</li> <li>• A vezető engedi, és szívesen befogadja a tanítás-tanulás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.</li> </ul> |

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

A vezetőnek (intézményvezetőnek, tagintézmény-vezetőnek, intézményegység-vezetőnek) tudnia kell, hogyan inspirálja a kollégáit magas teljesítmény elérésére (hogy a lehető legtöbbet fejlődjenek a kapott visszajelzések és az önreflexió segítségével), illetve milyen módon hasznosítsa az intézményi önértékelés eredményeit.

Ahhoz, hogy az intézmény által kitűzött célokat elérje, tudnia kell, hogyan építsen csapatot, és a munkatársak tudását a célok elérése érdekében hogyan mozgósítsa. Mások menedzselése során magas szintű etikai és morális szempontokat kell figyelembe vennie.

Kollégáival hatékonyan kell kommunikálnia, időben kell visszajelzést adnia, és képesnek kell lennie arra, hogy kezdeményezze és támogassa a párbeszédet és a jó gyakorlatok átadását.

Tudnia kell, hogyan kezeljen konfliktushelyzeteket, illetve hogy ezek előfordulását hogyan csökkentse. Képesnek kell lennie feladatok delegálására, tudnia kell, hogyan alkalmazza a megosztott vezetés koncepcióját.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:



| 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Hogyan osztja meg a vezetői feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad számukra.</li> <li>A vezetői feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, a leadott döntési és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Hogyan vesz részt személyesen a humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében?                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.</li> <li>Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, a látogatás tapasztalatainak a megbeszélésében, értékelésében. A pedagógusok értékelésében fejlesztő szemléletet érvényesít, az egyének erősségeire fókuszál.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                    |
| Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk szakmai fejlesztésére. A feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.</li> <li>Az intézményi célok figyelembevételével alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák, és a szakképzésben érintettek között?                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat, támogatja a team-munkát, szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team-munkában. Vezetésével az intézmény szakmai elméleti tanárai és szakoktatói közös munkaterv alapján, együttműködve végzik tevékenységüket.</li> <li>Támogatja a duális szakképzésben érintettek (kamara, szakképző intézmény, gyakorlati képzést folytató gazdálkodó szervezet) közötti együttműködéseket.</li> </ul>                                                                                                                                           |
| Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A továbbképzési programot, beiskolázási tervet az intézményi szakmai célok, a szakmaszerkezet, a korszerű szakképzési tartalmak és új módszertanok, valamint a munkatársak szakmai karriertervének figyelembevételével állítja össze, amelyben prioritásként kezeli a szakmai elméleti tanárok és szakoktatók szakmai és módszertani képzési igényeit.</li> <li>Elősegíti, hogy a nevelőtestület tagjai részt vegyenek mérésekben, konferenciákon, új eljárásokat, módszereket ismerjenek meg, és azokat beépítsék a pedagógiai gyakorlatukba, ennek érdekében ösztönzi a belső tudásmegosztás különböző formáit.</li> </ul> |

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

| Szemponatok                                                                                                 | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi folyamatok megvalósítása során a döntések előkészítésébe és a döntésekbe bevonja az intézmény munkatársait.</li> <li>• A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.</li> <li>• Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.</li> </ul>                                                                         |
| <b>Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket. Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, választ ad kérdéseikre.</li> <li>• Olyan tanítási-tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti kultúráját a tanítási-tanulási folyamatot támogató rend jellemzi (pl. mindenki által ismert szabályok betartatása).</li> </ul> |

**5. A vezetői kompetenciák fejlesztése**

A vezetőnek (intézményvezetőnek, tagintézmény-vezetőnek, intézményegység-vezetőnek) meg kell őriznie, fenn kell tartania a professzionális munkavégzés iránti motivációját. Tudatában kell lennie a szerepével járó etikai és erkölcsi aspektusoknak. A sikeres vezetők igénylik és kérik mások visszajelzéseit, amely segítheti a vezetőket saját fejlődésükben.

Önismeret és önértékelés, a saját erősségeinek, a személyes és szakmai fejlesztendő területeinek ismerete, valamint a kritikus önreflexió képessége teszik lehetővé a vezetők (intézményvezetők, tagintézmény-vezetők, intézményegység-vezetők) számára a feladatok kiadásának és a vezetés megosztásának megfelelő kezelését.

A vezetőnek be kell építenie a saját gyakorlatába mind a már létező, megalapozott pedagógiai és vezetési modelleket, elméleteket, mind pedig az új nevelési-oktatási-képzési trendeket és innovációkat, azok folyamatos alkalmazásával. Támogatnia és segítenie kell a kutatásokat és a tényalapú megközelítést a tanulásban és tanításban (ideális esetben részt is vesz ilyen tevékenységben).

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>5. A vezetői kompetenciák fejlesztése</b>                         |                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                          | Elvárások                                                                                                          |
| <b>Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejlesztendő</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.</li> </ul> |

| 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| területeit, milyen az önreflexiója?                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tudatos saját vezetői stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.</li> <li>Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógia és a vezetés területén keresi az új szakmai információkat, él a szakmai szervezetekhez történő csatlakozás, valamint a szakmai fórumokon való részvétel lehetőségével. Az új ismereteket elsajátítja és beépíti a napi gyakorlatába.</li> <li>Vezetői hatékonyságát az önfejlesztési tervének figyelembevételével, a külső értékelések, a saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.</li> <li>Hiteles és etikus magatartást tanúsít. (Kommunikációja, magatartása a pedagógus etika normáinak megfelel.)</li> </ul> |
| Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetési programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütőtemezéseket? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A vezetési programjában megfogalmazott célokat folyamatosan figyelembe veszi az intézményi célok kitűzésében, végrehajtásában, értékelésében és felülvizsgálatában.</li> <li>Ha az európai, országos, regionális és helyi szakmapolitika céljai és/vagy a munkaerőpiac helyi igényei, vagy egyéb körülmények változása indokolja a vezetési programja tartalmának a felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.</li> </ul>                                                                             |

## 2.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző vezetőellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott vezetőre vonatkozó önfejlesztési terve(i)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejleszthető területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?

**Vezetői pályázat/vezetési program**

- Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a köznevelési és a szakképzési rendszer előtt álló feladatokkal?
- Milyen célokat fogalmaz meg az intézményvezető? Ezek milyen kapcsolatban vannak a köznevelési és az európai, országos, regionális és helyi szakmapolitikai célokkal?
- A stratégiai célokat hogyan bontotta le operatív célokra?
- A vezetői programalkotásban hogyan kapcsolódik a hagyományörzéshez az innovatív gondolkodás, tervezés?
- Hogyan tervezi a pedagógusokkal való együttműködést?
- Hogyan jelenik meg vezetési programjában a munkaerőpiaci partnerekkel (szakmai szervezetek, kamara, gyakorlati képzésben résztvevő és a végzett tanulókat foglalkoztató gazdálkodó szervezetek) való kapcsolatrendszer?
- Hogyan, és milyen témákban jelöli meg erősségeit az intézményvezető?
- Hogyan látja a programban vezetői fejlődésének lehetőségeit?
- Hogyan jelenik meg a vezetési programban a tanulás eredményességének biztosítása?
- Hogyan jelenik meg a programban a tanulók tanórán kívüli foglalkoztatása, a külső gyakorlati képzőhelyekkel való együttműködése?
- Milyen szerepet kap a vezetési programban a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás?
- Hogyan jelenik meg a kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelése-oktatása-képzése a vezetési programban?

**Szakmai program**

- Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a szakmai programban az európai, országos, regionális és helyi szakmapolitikai célok figyelembe vételével meghatározott intézményi célokkal?
- Milyen a vezetési programban megfogalmazott célok és a szakmai program céljainak összhangja?
- Hogyan kapcsolódnak az intézmény által megfogalmazott célok az európai, országos, regionális és helyi szakmapolitikai célokhoz, továbbá a Kormány, az oktatásért felelős miniszter, a szakképzésért és felnőttképzésért felelős miniszter, és a szakképesítésekért felelős miniszterek által kiadott tantervi szabályozó dokumentumokban megfogalmazott elvárásokhoz és a jogszabályi követelményekhez?
- A szakmai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a tanulói eredmények javulását?
- A szakmai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a fejlesztő szemlélet érvényesülését?
- A szakmai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják az egyéni bánásmód érvényesülését?
- Az intézmény szakképzéssel összefüggő céljainak elérését támogató belső és külső kapcsolatrendszernek (szakmai szervezetek, kamara, gyakorlati képzésben résztvevő és a végzett tanulókat foglalkoztató gazdálkodó szervezetek) milyen leírása található a dokumentumban?

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

- Hogyan valósul meg a mérési, értékelési eredmények (pl. országos felmérések, szintvizsgák, komplex szakmai vizsgák stb.) beépítése a nevelési-oktatási-képzési folyamatba?
- Hogyan valósul meg a tanulmányi versenyeken és a felkészüléseken szerzett tapasztalat beépítése a nevelési-oktatási-képzési folyamatba?
- Hogyan jelenik meg az intézményi nevelési-oktatási-képzési folyamatban a világos, egyértelmű, követhető pedagógiai, módszertani, szervezeti elvárásrend?
- Hogyan irányítja a pedagógiai tervező munkát, a tanmenetek, foglalkozási tervek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára?
- Mi történik azokkal a területekkel, amelyek stratégiai vagy operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?
- Milyen megvalósult tevékenységek igazolják a vezetési programban leírt célok teljesülését?
- Hogyan jelenik meg a dokumentumokban az intézményben működő szakmai csoportok munkája?
- Mire irányul a dokumentumokban az intézményi erőforrások vezetői elemzése?
- Milyen, a célok elérését támogató intézményen belüli együttműködési formák jelennek meg az operatív tervezésben?
- Milyen, a célok elérését támogató intézményen kívüli együttműködési formák jelennek meg az operatív tervezésben, különös tekintettel a duális szakképzésben részt vevő partnerekre?
- Az éves munkatervek hogyan közvetítik az érintettek számára az aktuális feladatokat?
- Az éves beszámolók visszacsatolást adnak-e az érintetteknek az elvégzett feladatokról?

**SZMSZ**

- A vezető az SZMSZ-ben leírtaknak megfelelően osztja-e meg a vezetői feladatokat?
- Egyértelműen meghatározza-e a munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét?
- Megvalósul-e az SZMSZ-ben előírt eljárásrend szerint a pedagógiai munka belső ellenőrzése?
- Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert rögzít az SZMSZ?
- Milyen a döntéshozatali rendszer szabályozása?
- A szabályozás hogyan támogatja az intézményen belüli és kívüli együttműködéseket?

## 2.3. Kérdőíves felmérés

- Vezetői önértékelő kérdőív (5. számú melléklet)
- Nevelőtestületi kérdőív a vezető önértékelésének keretében<sup>43</sup> (6. számú melléklet: A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- Szülői kérdőív a vezető önértékelésének keretében<sup>44</sup> (7. számú melléklet: A szülők elégedettségét mérő kérdőív)

## 2.4. Interjúk kérdéssorai

### A vezető munkájáról a munkáltatójával készített interjú javasolt kérdései

- Hogyan kommunikálja a vezető az intézmény jövőképét, céljait?
- Hogyan biztosítja a vezető a nevelés-oktatás-képzés eredményességét?
- Hogyan biztosítja a vezető a szakmai képzés eredményességét?
- Hogyan biztosítja a szakmai képzésekhez a megfelelő humánerőforrást és eszközellátottságot?
- Mennyire sikerül a nevelőtestülettel a változások megértetése, kezelése?
- Milyen a fenntartóval való együttműködése a változások kezelésében?
- Hogyan, mennyire eredményesen képviseli az intézmény érdekeit?
- Hogyan, mennyire eredményesen képviseli a pedagógusok érdekeit, intézeti-ügyeiket a fenntartónál?
- Elkötelezett-e az intézménye iránt? Ennek milyen jeleit tapasztalják?
- Hogyan működik együtt a külső partnerekkel (szakmai szervezetek, kamara, gyakorlati képzésben résztvevő és a végzett tanulókat foglalkoztató gazdálkodó szervezetek)?
- Nyitott-e saját maga fejlesztésére, milyen tények mutatják szakmai aktivitását és fejlődését?
- Rendszeres-e az intézményben a pedagógusok munkájának ellenőrzése, értékelése?
- Elkötelezett-e a tantestület fejlesztésében, működik-e a belső tudásmegosztás?
- Hogyan tesz eleget a tájékoztatási kötelezettségének?
- Hogyan működteti a vezető a nyilvánosság biztosítását?
- Hogyan hasznosítja az intézmény kapcsolatrendszerét az intézményi célok elérése érdekében?
- A továbbképzések irányítása összhangban van-e a szakmai program céljaival?

### A vezetővel készített interjú javasolt kérdései

- Hogyan alakítja ki vezetői jövőképét, és hogyan kommunikálja azt?
- Hogyan történik az intézményben a jövőkép kialakítása?
- Hogyan képes reagálni az intézményt érintő kihívásokra?
- Mit tesz az intézmény deklarált céljainak elérése érdekében?

<sup>43</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

<sup>44</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

- Mit tesz annak érdekében, hogy a fenntartható fejlődés szempontjai az erőforrások hatékony felhasználásában hangsúlyosan jelenjenek meg?
- A vezető a stratégiai célokat hogyan bontja le operatív célokra?
- Hogyan tudja kifejezni és munkatársaival elfogadtatni a változások szükségességét, értelmét?
- Hogyan vonja be a döntés-előkészítő munkába a vezetőtársait és a pedagógusokat?
- Milyen szerepe van a kollégák együttműködésének kezdeményezésében, koordinálásában?
- Milyen módszerekkel inspirálja, ösztönzi munkatársait? Ezek közül melyek különösen eredményesek?
- Mennyire tartja fontosnak a vezetői munkában a nevelés-oktatás-képzés eredményességét?
- Mit tesz az eredményesség biztosítása, a tanulói eredmények javítása, a tanulási eredmények elérése érdekében?
- Milyen szerepet kap a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás a vezetői tevékenységben, a működésben?
- Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényekhez igazodjanak?
- Hogyan jelenik meg az adaptivitás, differenciálás a saját tanítási gyakorlatában, valamint az intézményi működésben?
- Mit tesz az inkluzív tanulási környezet megteremtése érdekében?
- Mit tesz a pozitív intézményi arculat kialakítása és fenntartása érdekében?
- Hogyan működnek az intézményi célok elérését segítő kapcsolatai, hogyan fejleszti azokat?
- Hogyan történik a tanulói életutak követése, mit tesz a korai iskolaelhagyás elkerülése érdekében?
- Milyen a kapcsolata a többcélú intézmény vezetésével és a többi tagintézménnyel, intézményegységgel?
- Milyen információk segítik vezetői munkáját, hogyan használja fel ezeket saját munkájának fejlesztésében?
- Hogyan, milyen területeken fejleszti folyamatosan önmagát?
- Hogyan, milyen témákban történik meg az önreflexiója, az erősségeinek és a fejleszthető területeinek a meghatározása?
- A vezetői programjában megfogalmazott célok megvalósítása milyen eredménnyel történt meg (időarányosan)?
- Hogyan követi nyomon az európai, országos, regionális és helyi szakmapolitikai célokban, a munkaerőpiaci igényekben történt változásokat, és ezekre hogyan reagál (pl. milyen új intézményi célok jelentek meg)?
- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítania?

#### **A vezetőtársakkal készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan, mi alapján változtatja az intézmény a képzési struktúráját? Milyen szerepe van ebben az intézmény vezetőjének?
- Hogyan történik a stratégiai dokumentumok elkészítése, ezekből lebontva az operatív munka megtervezése?



- Milyen stratégiai lépéseket tesz az intézmény vezetője az iskola céljainak elérése érdekében?
- Hogyan azonosítják a stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeket? Mi a vezető szerepe az azonosítási folyamatban?
- Hogyan teremti az intézményvezető a változásokra nyitott szervezetet? Mit tesz ennek érdekében?
- Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése, a pedagógusok tájékoztatása az őket érintő változásokról?
- Hogyan biztosítják az intézményi működés nyilvánosságát, mi ebben a vezető szerepe?
- Hogyan biztosítja a vezető az átláthatóságot a vezetésben, irányításban? Milyen módszerei, eljárásai vannak erre?
- Hogyan méri fel, milyen módon támogatja a vezető a kollégák szakmai fejlődését?
- Mit tesz az intézményvezető annak érdekében, hogy a pedagógusok nyomon kövessék a pedagógiai szakirodalmat, az oktatott szakmák fejlődését?
- Mit tesz az intézményvezető, hogy a pedagógusok használják a megszerzett korszerű pedagógiai, szakmai és technológiai ismereteket?
- Működik-e az intézményben tudásmegosztó fórum, az egymástól való tanulás bármilyen módja? Mi a vezető szerepe a működésben?
- A vezető milyen kommunikációs formákat használ, és ezek mennyire eredményesek?
- Milyen módon és mértékben vesz részt az intézményvezető a pedagógusok értékelésében?
- Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése (emberek, tárgyak, eszközök, fizikai környezet)? Milyen feladatot vállal ebben a munkában a vezető?
- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és hogyan?
- Hogyan méri fel saját erősségeit és a vezetői munka fejlesztendő területeit, mit tesz saját szakmai és vezetői fejlődése érdekében?

### 3. Intézményi önértékelés területei és módszertana

#### 3.1. Az intézmény önértékelésének területei

Az intézmény önértékelése során az értékelést végző az alábbi területekről származó adatokat és tapasztalatokat használja fel:

1. Pedagógiai folyamatok
2. Személyiség- és közösségfejlesztés
3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció
5. Az intézmény külső kapcsolatai
6. A pedagógiai működés feltételei
7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.



**Az intézményi önértékelés keretében évente vizsgált elvárások vastag betűvel szedettek.**

## 1. Pedagógiai folyamatok

Az intézmény vezetése a belső és a külső partnerek bevonásával alkotja meg az intézményi stratégiai és operatív terveit. A tervezés eredménye a szakmai program, amely rögzíti az európai, országos, regionális és helyi szakmapolitikai célokkal összhangban meghatározott intézményi célokat, amelyek befolyásolják az intézményi pedagógiai és szakmai folyamatokat.

A terület értékelése során elsősorban tehát a szakmai programban vagy más stratégiai dokumentumban megtalálható a célok elérését biztosító elsősorban pedagógiai folyamatok tervezési, megvalósítási, ellenőrzési és értékelési rendjének tudatosságát, az eredményeknek megfelelő és szükséges korrekciók elvégzésének hatásosságát, fejlesztő jellegét, másodsorban pedig a szakmai képzéshez kapcsolódóan a szakmai és vizsgakövetelményeknek és a szakképzési kerettanterveknek való megfelelést kell vizsgálni.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 1. Pedagógiai folyamatok                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tervezés                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Szempontok                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Hogyan valósul meg a stratégiai és operatív tervezés? | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Az intézmény vezetése irányítja az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak koherens kialakítását. A stratégiai célokat az intézményi szakmai program és a vezetési program tartalmazza. A stratégiai célok alapján meghatározott operatív célokat, a célok elérésének feladatait az intézményi tervek tartalmazzák (továbbképzési program, beiskolázási terv, tanévi intézményi munkaterv, munkaközösségi munkaterv, pedagógiai fejlesztési tervek, pedagógusok pedagógiai tervei stb.).</b></li> <li>Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumai az európai, országos, regionális és helyi szakmapolitikai célokat figyelembe véve konkrét, egyértelmű és mérhető célokat határoznak meg, amelyekhez az intézmény azonosítja, gyűjti, feldolgozza, értelmezi és felhasználja a működését befolyásoló (az Eredmények értékelési területnél felsorolt) mérési eredményeket, valamint a demográfiai, munkaerőpiaci és más külső mutatókat (például szociokulturális felmérések adatai).</li> <li>A tervek elkészítése a nevelőtestület bevonásával történik, az intézmény munkatársainak a felkészítése a feladatra időben megtörténik.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tervezés                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Szemponatok                                                                                                                                                                                                  | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Biztosított a fenntartóval való jogszabály szerinti együttműködés.</li> <li>Az önértékelési ciklust lezáró intézkedési terv és a stratégiai és operatív tervezés dokumentumainak összehangolása megtörténik.</li> <li><b>Az éves munkaterv összhangban van a stratégiai dokumentumokkal és a munkaközösségek terveivel.</b></li> <li>A környezeti nevelés, fenntartható fejlődés pedagógiai programban megfogalmazott céljai megjelennek az intézmény éves tervezésében is.</li> </ul> |
| <b>Milyen az intézményi stratégiai terv és az európai, országos, regionális, helyi szakmapolitikai, illetve köznevelési célok viszonya; az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumai az európai, országos, regionális és helyi szakmapolitikai célokat figyelembe véve konkrét, egyértelmű és mérhető célokat határoznak meg.</li> <li>Az operatív tervezés a stratégiai célok hatékony megvalósítását szolgálja, és a dokumentumokban nyomon követhető.</li> </ul>                                                                                                                                                        |

| 1. Pedagógiai folyamatok                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Megvalósítás                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Szemponatok                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Hogyan történik a tervek megvalósítása?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A stratégiai tervek (szakmai program, a vezetői pályázat, a továbbképzési program és az ötéves intézkedési terv stb.) operatív tervekre bontva valósulnak meg, amelyekben megjelennek a stratégiai célok aktuális elemei. Ez a terv tartalmazza a szükséges erőforrások meghatározását is.</li> <li>Az intézmény operatív terveinek (éves munkaterv, éves intézkedési tervek, munkaközösségi tervek, a pedagógiai munka tervezési dokumentumai stb.) gyakorlati megvalósítása a pedagógusok, a munkaközösségek, a diákönkormányzat, a duális szakképzésben résztvevő felek (kamara, gazdálkodó szervezet) bevonásával és együttműködésével történik.</li> <li>Az intézményi pedagógiai folyamatok (például tanévre, tanulócsoportha tervezett, egymásra épülő tevékenységek) a személyiség- és közösségfejlesztést, az elvárt tanulási eredmények elérését, a szülők, a tanulók és a munkatársak elégedettségét és a fenntartói elvárások teljesülését szolgálják, biztosítják a tanulók</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Megvalósítás                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Szemponatok                                                                                | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                            | <p>aktív részvételét a tanulási folyamatban, a képzés gyakorlatorientáltságát.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény a stratégiai és operatív célokkal összhangban olyan pedagógiai és értékelési megközelítések, módszerek alkalmazásával reagál az egyének tanulási igényeire, szükségleteire, amelyek lehetővé teszik a tanulók számára az elvárt tanulási eredmények elérését.</li> </ul>                                                                                                                                                                    |
| Milyen az intézmény működését irányító éves tervek és a beszámolók viszonya?               | <ul style="list-style-type: none"> <li>A beszámolók szempontjai illeszkednek a stratégiai célok alapján meghatározott éves tervek célkitűzéseéhez.</li> <li>Az értékelés a célokhoz rendelt célértékek alapján történik, amelyek kapcsolódnak az intézményi önértékelési rendszerhez.</li> <li><b>A tanév végi beszámoló megállapításai alapján történik a következő tanév tervezése.</b></li> </ul>                                                                                                                                                                               |
| Milyen a pedagógusok éves tervezésének, és a tervek tényleges megvalósulásának a viszonya? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógus tervező munkája során figyelembe veszi az intézménye vonatkozásában alkalmazott tantervi, tartalmi és az intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt, oktatott és képzett tanulók és tanulói csoportok fejlesztési céljait.</li> <li>A pedagógiai munka megfelel az éves tervezésben foglaltaknak, az esetleges eltérések indokoltak.</li> <li>A teljes pedagógiai és szakmai képzési folyamat követhető a tanmenetekben, a naplókban, valamint a tanulói produktumokban, a gyakorlati tevékenységekben.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ellenőrzés                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Szemponatok                                   | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Hogyan működik az ellenőrzés az intézményben? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi stratégiai alapidokumentumok alapján az intézményben belső ellenőrzést végeznek.</li> <li>Az ellenőrzési tervben szerepel, hogy ki, mit, milyen céllal, milyen gyakorisággal és milyen eszközökkel ellenőriz.</li> <li>Az intézmény a stratégiai terveivel összhangban kialakított belső mérési-értékelési rendszerében érvényes, pontos és megbízható értékelési módszereket és eszközöket alkalmaz a tanulók tanulási eredményeinek mérésére, értékelésére.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ellenőrzés               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Szemponatok              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény azonosítja az egyes feladatok eredményességének és hatékonyságának méréséhez, értékeléséhez szükséges mutatókat. Az intézmény a pedagógiai folyamatok eredményességének méréséhez gyűjti a tanítási-tanulási környezetről és az egyéni tanulási tapasztalatról szóló tanulói visszajelzéseket, továbbá a szülők, a gyakorlati képzőhely és a munkáltatók véleményét.</li> <li>Az ellenőrzések eredményeit felhasználják az intézményi önértékelésben, valamint a pedagógusok és a vezető önértékelése során is.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Értékelés                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Szemponatok                                                                          | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Hogyan történik az intézményben az értékelés?                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az értékelés tények és adatok alapján, tervezetten és objektíven történik, alapját az intézményi önértékelési rendszer jelenti. Az értékelés kiterjed a tanulók és a pedagógusok elégedettségének, az intézményi munkatársak teljesítményének az értékelésére is, és felhasználja a szülők, a gyakorlati képzőhely és a munkáltatók véleményét is.</li> <li>Az intézményi önértékelési rendszer működését az intézmény vezetője irányítja, aki az önértékelési folyamatba bevonja a nevelőtestületet és az intézmény további partnereit. Az értékelés eredményeiről információt ad partnerei számára.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |
| Milyen a szakmai programban meghatározott tanulói értékelés működése a gyakorlatban? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben folyó nevelési-oktatási és képzési munka alapjaként a tanulók adottságainak, képességeinek megismerésére vonatkozó mérési rendszer működik.</li> <li>A tanulók értékelése az intézmény alapidokumentumaiban megfogalmazott, elfogadott közös alapelvek és követelmények (értékelési rendszer) alapján történik. Az értékelés alapja a kerettantervek és a szakmai és vizsgakövetelmények alapján meghatározott elérendő tanulási eredmény. A szakmai elméleti tanárok, a szakoktatók és a külső gyakorlati oktatók tanulói értékelési eljárásait összehangolják.</li> <li>A pedagógusok az alkalmazott pedagógiai ellenőrzési és értékelési rendszert és módszereket, azok szempontjait az általuk megkezdett nevelési-oktatási-képzési folyamat elején megismertetik a tanulókkal és a szülőkkel.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Értékelés                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Szemponatok              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben a tanulói teljesítményeket folyamatosan követik, dokumentálják, elemzik, és az egyes évek értékelési eredményeit összekapcsolják, szükség esetén fejlesztési tervet készítenek.</li> <li><b>A tanuló eredményeiről fejlesztő céllal visszacsatolnak a tanulónak és szüleinek/gondviselőjének, valamint a szakmai gyakorlati képzőhely képviselőjének.</b></li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Korrekció                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Szemponatok                                                                                                                                                                                                     | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Hogyan valósítja meg az intézmény a mérése, ellenőrzése és értékelése elemzése alapján szükséges visszacsatolásokat, hogyan támogatják és szervezik meg a fejlesztéseket és a változtatások bevezetését?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak elkészítése, módosítása során megtörténik az ellenőrzések során feltárt információk felhasználása.</li> <li>Az érintettek bevonásával évente az önértékelés keretében megtörténik a mérési eredmények elemzése, a tanulságok levonása, fejlesztések meghatározása, és szükség esetén az intézmény a mérési-értékelési eredmények függvényében korrekciót végez.</li> <li>Az intézmény a nevelési-oktatási-képzési eredményességről szóló információk alapján felülvizsgálja a stratégiai és operatív terveit, különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulók szakképzésben elért eredményeire.</li> <li>Az intézmény felülvizsgálati eljárásai a szervezet tanulási folyamatának részei, amelynek keretében a problémák megoldására alkalmas módszerek, jó gyakorlatok gyűjtése, a segítő belső és külső erőforrások és szakmai támogatások feltérképezése és bevonása természetes gyakorlata az intézménynek.</li> </ul> |

## 2. Személyiség- és közösségfejlesztés

Az intézmény egyik legfontosabb feladata a tanítási-tanulási folyamat során a személyiség- és közösségfejlesztés kereteinek biztosítása. Egyaránt felkészülnie kell lennie a személyre szabott nevelés-oktatás-képzés feladatainak ellátására, valamint a tanulási nehézségek kezelésére és a tehetségek fejlesztésére, gondozására (kiemelt figyelmet igénylő tanulók). A közösségfejlesztő tevékenység az intézmény hagyományaival és a tanulók személyes, társas és módszerkompetenciáinak fejlesztésével összhangban történik meg.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyiségfejlesztés                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Szempontok                                                                                                                         | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Hogyan valósulnak meg a szakmai programban rögzített személyiségfejlesztési feladatok?                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>A beszámolókból és az intézményi önértékelésben követhetők az eredmények (különös tekintettel az osztályfőnökök tevékenységére, a diákönkormányzati munkára, az egyéni fejlesztésre).</li> <li>Támogató szervezeti és tanulási kultúra jellemzi az iskolát.</li> <li>A pedagógusok a szakképzési kerettantervben meghatározott személyes, társas és módszerkompetenciák felmérésére alkalmas módszereket, eszközöket, technikákat alkalmaznak.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Hogyan fejlesztik az egyes tanulók személyes és szociális képességeit (különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulókra)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógusok módszertani kultúrája kiterjed a tanulók személyes, társas és módszerkompetenciáinak a fejlesztésére. Ez irányú módszertani tudásukat megosztják egymással.</li> <li><b>A fejlesztés eredményét folyamatosan nyomon követik, és ha szükséges, fejlesztési korrekciókat hajtanak végre.</b></li> <li>A fejlesztés megvalósulása nyomon követhető               <ul style="list-style-type: none"> <li>az intézmény dokumentumaiban,</li> <li>a mindennapi gyakorlatban (elméleti és gyakorlati órákon és gyakorlati foglalkozásokon, tanórán kívüli tevékenységek során),</li> <li>DÖK programokban.</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                               |
| Hogyan történik a tanulók szociális hátrányainak enyhítése?                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A kiemelt figyelmet igénylő tanulók mindegyikénél rendelkeznek a pedagógusok megfelelő információkkal, és alkalmazzák azokat a nevelési-oktatási-képzési és fejlesztő munkájukban.</li> <li>Az intézmény vezetése és érintett pedagógusa információkkal rendelkezik minden tanuló szociális helyzetéről.</li> <li>Az intézmény támogató rendszert működtet:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Felzárkóztatást célzó egyéni foglalkozást szervez.</li> <li>Integrációs oktatási módszereket fejleszt, és ezt be is vezeti.</li> <li>Nevelési-oktatási-képzési programokat, modelleket dolgoz ki vagy át, és működteti is ezeket.</li> <li>Korai jelzőrendszer információi alapján egyéni intézkedéseket tesz.</li> </ul> </li> </ul> |

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyiségfejlesztés                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Szemponatok                                                                  | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Célzott programokat tár fel.</li> <li>○ Kapcsolatot tart fenn valamely szakmai támogató hálózattal.</li> <li>○ Együttműködik a gyakorlati képzésben résztvevő gazdálkodó szervezetekkel.</li> <li>○ Stb.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Hogyan támogatják az önálló tanulást, hogyan tanítják a tanulást?            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az önálló tanulás támogatása érdekében az intézmény szakmai programjával összhangban történik a nevelési-oktatási-képzési módszerek, eljárások kiválasztása vagy kidolgozása, és azok bevezetésének a megtervezése. Az alkalmazott módszerek és eljárások biztosítják a tanulók aktív részvételét a tanulási folyamatban és a szakmai képzés gyakorlatorientáltságát.</li> <li>• Az alulteljesítő, tanulási nehézségekkel küzdő és sajátos nevelési igényű tanulók megkülönböztetett figyelmet kapnak.</li> <li>• A pedagógusok az önálló tanuláshoz szakszerű útmutatást és megfelelő tanulási eszközöket biztosítanak, alkalmazva a tanulás tanításának módszertanát.</li> </ul>                 |
| Hogyan történik a tanulók egészséges és környezettudatos életmódra nevelése? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az egészséges és környezettudatos életmódra nevelés elmélete és gyakorlata a szakmai programban előírtak szerint a munkatervben és a pedagógusok nevelési-oktatási-képzési terveiben szerepel, a beszámolókból követhető.</li> <li>• A szakmai elméleti oktatás, gyakorlati képzés és a tanórán kívüli tevékenységek során a tartalom megtervezésénél, a módszerek és a tanulásszervezési eljárások kiválasztásánál figyelembe veszik az egészségmegőrzés és a környezettudatosság szempontjait.</li> <li>• Az intézményben a tanulóknak lehetőségük van arra, hogy nemcsak tanórákon, hanem egyéb nem tanórai keretek között is foglalkozhassanak a fenntartható fejlődés kérdéseivel.</li> </ul> |



| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Közösségfejlesztés                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Szemponatok                                                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Hogyan segíti az intézmény a tanulók együttműködését?                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>A stratégiai és az operatív tervekben szereplő közösségfejlesztési feladatokat megvalósítja az intézmény. A szakképzési kerettantervekben meghatározott társas kompetenciákat az alkalmazott módszerekkel, tanulásszervezési eljárásokkal a szakmai elméleti oktatás és gyakorlati képzés keretében fejlesztik.</li> <li>A pedagógusok rendelkeznek a közösségfejlesztés folyamatának ismeretével, és az alapján valósítják meg a rájuk bízott tanulócsoporthoz, közösségek fejlesztését.</li> <li>A beszámolókból követhetők az alapelvek és a feladatok megvalósításának eredményei, különös tekintettel az osztályfőnökök, a diákönkormányzat tevékenységére, az intézményi hagyományok ápolására, a támogató szervezeti kultúrára, a szakmacsoportos sajátosságokra.</li> <li>Az intézmény gondoskodik és támogatja a pedagógusok, valamint a tanulók közötti folyamatos információcserét és együttműködést.</li> </ul> |
| Az intézmény közösségépítő tevékenységei hogyan, milyen keretek között valósulnak meg? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Közösségi programokat szervez az intézmény, amelybe bevonja a szülőket, a tanulókat és a gyakorlati képzésben közreműködő partnereit (szakmai szervezetek, kamara, gazdálkodó szervezetek).</li> <li>Közösségi programokat szervez a diákönkormányzat.</li> <li><b>A szülők a megfelelő kereteken belül részt vesznek a közösségfejlesztésben.</b></li> <li>Bevonják a tanulókat, a szülőket és az intézmény dolgozóit, a gyakorlati képzésben résztvevő gazdálkodó szervezeteket a szervezeti és a tanítási-tanulási kultúrát fejlesztő intézkedések meghozatalába.</li> <li>A részvétellel, az intézmény működésébe való bevonódással és a tanulók önszerveződésének lehetőségeivel a tanulók, a szülők és a gyakorlati képzésben résztvevő gazdálkodó szervezetek elégedettek.</li> </ul>                                                                                                                                |

### 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények

Az intézményben folyó nevelő-oktató-képző munka során folyamatosan szükséges annak vizsgálata, hogy a szakmai programban megfogalmazott célok elérése reális-e az elért eredmények alapján. Az intézmény eredményeinek elemzése, az értékelés eredményeinek a visszacsatolása ezért arról ad információt, hogy milyen irányú fejlesztés(ek)re változtatás(ok)ra van szükség a pedagógiai folyamatokban, és a szervezet működésében. A mutatókat tanévekre bontva, a költségvetéssel összefüggő adatokat lezárt költségvetési évre



vonatkozóan kell az intézménynek vizsgálni. Az intézmény általi elemzés terjedjen ki a mutatók trendvizsgálatára is. Létszámadatokat a tanév intézményi statisztikai adatai alapján kell bemutatni, a közölt adatoknak az ellenőrizhetőségét dokumentumokkal kell alátámasztani.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Milyen, az intézmény eredményességét alátámasztó mutatókat gyűjtenek, elemeznek és értékelnek?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény szakmai programjának egyik prioritása a nevelés-oktatás-képzés eredményessége, amelyet az európai, országos, regionális és helyi szakmapolitikai célokat figyelembe véve konkrét, egyértelmű és mérhető stratégiai és operatív célok alapján mér és értékel.</li> <li>• Az intézmény partnereinek bevonásával történik meg az intézményi működés szempontjából kulcsfontosságú mutatók azonosítása.</li> <li>• A rendszeres tanévi értékelés és az intézményi önértékelés keretében a partnerek bevonásával gyűjtik, elemzik és értékelik az intézményi eredményeket és mutatókat, kiemelten az alábbiakat: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>tanulólétszám trendvizsgálata iskolatípusonként, ágazatonként, szakképesítésenként</b></li> <li>○ <b>a szakképző iskola 9. évfolyamára jelentkezők és felvettek száma és aránya iskolatípusonként, ágazatonként, szakképesítésenként</b></li> <li>○ <b>a szakképző iskolában egy pedagógusra jutó nappali tagozatos szakképző iskolai tanulók száma (az ellátandó feladat alapján számított pedagóguslétszám alapján)</b></li> <li>○ <b>a szakképző iskolában tanulószervezővel gyakorlati képzésben részesülők aránya az intézmény gyakorlati képzésben részesülő tanulóinak összlétszámához viszonyítva iskolatípusonként, ágazatonként, szakképesítésenként</b></li> <li>○ <b>a szakképző iskolában együttműködési megállapodással gyakorlati képzésben részesülők aránya az intézmény gyakorlati képzésben részesülő tanulóinak összlétszámához viszonyítva, iskolatípusonként, ágazatonként, szakképesítésenként</b></li> </ul> </li> </ul> |

| 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ felnőttoktatásban résztvevők aránya az intézmény teljes tanulói létszámához viszonyítva</li> <li>○ országos kompetenciamérések eredményei</li> <li>○ tanév végi eredmények tantárgyra vonatkozóan, trendvizsgálattal</li> <li>○ szakmai, közismereti, kulturális és sport versenyeredmények: nemzetközi szint, országos szint, regionális szint, megyei szint, települési szint</li> <li>○ továbbtanulási mutatók: szakközépiskolások érettségire felkészítő képzése, további szakképesítés megszerzése, felsőoktatási továbbtanulási mutatók, a munkaerőpiacon sikeresen elhelyezkedett tanulók aránya a sikeresen végzett tanulók számához viszonyítva a szakmai vizsga után 6-12 hónappal</li> <li>○ a tanulók adott szakképesítésre való felkészítésével és a végzetek általános munkavállalói kompetenciáival való átlagos munkáltatói elégedettség (végzett tanulókat alkalmazó munkáltatók reprezentatív elégedettségmérése alapján)</li> <li>○ vizsgaeredmények (érettségi vizsga, szakmai vizsga, szintvizsga)</li> <li>○ adott szakképzést sikeresen befejezők és az adott szakképzést megkezdők aránya</li> <li>○ sikeres szakmai vizsgát tett tanulók aránya, az összes, adott évben vizsgázók számához viszonyítva összesen és szakképesítésenként</li> <li>○ intézményi elismerések (intézmény, intézményi csoport, munkatárs) száma</li> <li>○ szakmai bemutatók, konferenciák, szakmai rendezvények száma</li> <li>○ iskolai lemorzsolódási mutatók</li> <li>○ elégedettségmérés eredményei (szülő, pedagógus, tanuló, gyakorlati képzőhely, munkaerőpiac)</li> <li>○ iskolai neveltségi mutatók (fegyelmi esetek, igazolatlan hiányzások száma, dicsérek)</li> <li>○ hátrányos helyzetű tanulók aránya a teljes létszámhoz viszonyítva</li> <li>○ a szakképzést sikeresen befejező hátrányos helyzetű tanulók aránya a képzést</li> </ul> |

| 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                         | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                     | <p><b>megkezdő hátrányos helyzetű tanulók létszámához viszonyítva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ szakmai továbbképzésen részt vevő pedagógusok aránya, a továbbképzésre fordított éves forrás</li> <li>○ szakértői, szaktanácsadói, vizsgaelnöki tevékenységet folytató pedagógusok aránya a teljes nevelőtestületi létszámhoz viszonyítva</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az országos kompetenciamérésen az intézmény tanulóinak teljesítményszintje évek óta (a háttérváltozók figyelembevételével) emelkedik/a jó eredményt megtartják.</li> </ul> |
| <b>Milyen szervezeti eredményeket tud felmutatni az intézmény?</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény kiemelt nevelési-oktatási-képzési céljaihoz kapcsolódó eredmények alakulása az elvártaknak megfelelő.</li> <li>• Az intézmény nevelési-oktatási-képzési célrendszeréhez kapcsolódóan kiemelt tárgyak, szakmák oktatása eredményes, amely mérhető módon is dokumentálható (versenyeredmények, felvételi eredmények, munkába állás stb.).</li> <li>• Az eredmények eléréséhez a munkatársak nagy többsége hozzájárul, a munkatársak bevonása egyenletes.</li> <li>• Az intézmény rendelkezik valamilyen külső elismeréssel.</li> </ul>  |
| <b>Hogyan hasznosítják a belső és külső mérési eredményeket?</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény vezetője gondoskodik a tanulási eredményességről szóló információk nyilvánosságáról, és tájékoztatja a gyakorlati képzésben résztvevő gazdálkodó szervezeteket is.</li> <li>• Az eredmények elemzése és a szükséges szakmai tanulságok levonása és visszacsatolása nevelőtestületi feladat.</li> <li>• A belső és a külső mérési eredményeket felhasználják a tanév végi értékelés során és az intézményi önértékelési eljárásban, az új célok kijelölésében, valamint a fejlesztési és intézkedési tervek készítésekor.</li> </ul>   |
| <b>Hogyan kísérik figyelemmel a tanulók további tanulási útját?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A tanulók pályakövetésének kialakult rendje, eljárása van.</li> <li>• Az intézményben a végzett tanulók pályájának alakulásáról, eredményeiről szerzett információkat felhasználják a pedagógiai-szakmai munka fejlesztésére.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

#### 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

Az intézmény belső kapcsolatrendszerének középpontjában a támogató szervezeti struktúra áll, amely a pedagógusok szakmai együttműködésén (munkaközösségek), kiemelten a szakmai elméleti tanárok és szakoktatók közös munkáján alapul. A nevelő-oktató-képző munka egyik alapfeltétele, hogy tervszerűen működő, folyamatos megújulásra képes, innovatív közösségek alakuljanak ki az intézményekben. A szervezeten belüli információáramlás hatékonyan kialakított rendje szintén alapja a magas szintű szakmai munkának.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Milyen pedagógus szakmai közösségek működnek az intézményben, melyek a fő tevékenységeik?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben a különböző szakmai pedagóguscsoportok tervezett és szervezett együttműködése jellemző: (szakmai) munkaközösségek, egy osztályban tanító pedagógusok közössége, fejlesztő csoportok.</li> <li><b>A pedagógusok szakmai csoportjai maguk alakítják ki működési körüket, önálló munkaterv szerint dolgoznak. A munkatervüket az intézményi célok figyelembevételével határozzák meg.</b></li> <li>A szakmai közösségek vezetőinek hatás- és jogköre tisztázott.</li> <li>Az intézmény szakmai elméleti tanárai és szakoktatói együttműködnek, a képzési cél elérése érdekében egyeztetik a képzési terveiket. A képzés során hatékony kommunikációval, együttműködéssel vesznek részt a szakmai képzés folyamatában.</li> <li>Az intézmény vezetője támogatja, ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket, és az intézmény céljainak elérése érdekében támaszkodik a munkájukra.</li> <li>A munkaközösségek bevonásával történik a pedagógiai folyamatok megvalósításának ellenőrzése, elemzése és értékelése.</li> <li>A tanulók nevelése-oktatása-képzése érdekében a szakmai közösségek tevékenységén túl a pedagógusok kezdeményezően együttműködnek egymással és a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel a felmerülő problémák megoldásában.</li> </ul> |
| <b>Hogyan történik a belső tudásmegosztás az intézményben?</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben magas színvonalú a szervezeti kultúra és a szakmai műhelymunka.</li> <li>Az intézményben rendszeres, szervezett a belső továbbképzés, a jó gyakorlatok bevezetése, támogatása,</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                           | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                      | <p>ebben a munkaközösségek meghatározó feladatot vállalnak.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A szakmai munkaközösségek, a közismereti tanárok, a szakmai elméleti tanárok és szakoktatók részvételével az intézmény szakmaszerkezetének, az újonnan megjelenő korszerű szakképzési tartalmaknak és új módszertanoknak megfelelően az intézményi célok figyelembevételével végzik a belső tudásmegosztó tevékenységüket.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Hogyan történik az információátadás az intézményben? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kétirányú információáramlást támogató kommunikációs rendszert (eljárásrendet) alakítottak ki.</li> <li>Az intézményben rendszeres, szervezett és hatékony az információáramlás és a kommunikáció.</li> <li>Az intézmény él az információátadás szóbeli, digitális és papíralapú eszközeivel.</li> <li>Az intézmény munkatársai számára biztosított a munkájukhoz szükséges információkhoz és ismeretekhez való hozzáférés.</li> <li>Az értekezletek összehívása célszerűségi alapon történik, résztvevői a témában érdekeltek.</li> <li>A munka értékelésével és elismerésével kapcsolatos információk szóban vagy írásban folyamatosan eljutnak a munkatársakhoz.</li> </ul> |

## 5. Az intézmény külső kapcsolatai

Az intézmény fontosnak tartja a külső partnerekre vonatkozó kapcsolati rendszerét, ezért azt megtervezi, kialakítja, működteti, értékeli és fejleszti. A partnerekkel kialakított kapcsolatrendszeren keresztül felméri a partnerek igényeit, elégedettségét és befogadja innovatív ötleteiket. Az intézmény kihasználja azokat a lehetőségeket, ahol a környezete számára bemutathatja eredményeit, és megjelenik a szűkebb/tágabb közösség (szakmai szervezet, település) életében is feladatvállalásaival.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 5. Az intézmény külső kapcsolatai                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                         | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Melyek az intézmény legfontosabb partnerei?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény szakmai programjával összhangban a vezető(k) irányításával megtörténik a külső partnerek azonosítása, köztük a kulcsfontosságú partnerek kijelölése. A külső partnerek (különösen a szakképzésben együttműködő külső gyakorlati képzőhelyek) köre ismert az intézmény munkatársai, tanulói és a szülők számára.</li> <li>Az intézmény partnerkapcsolatot működtet más szakképző intézményekkel, szakmai szervezetekkel, a területi kamarákkal, a duális képzésben résztvevő gyakorlati képzőhelyekkel, a munkaerőpiaci partnerekkel, a pályaaorientációs és pályaválasztási tevékenysége során partnerként megjelenő oktatási intézményekkel, a leendő tanulókkal és szüleikkel.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Mi az egyes partneri kapcsolatok tartalma?</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény az azonosított partnerekkel kapcsolatos tevékenységekről tartalomleírással is rendelkezik: <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény szorosan együttműködik a területi kamarai szervezetekkel a képzési igények megismerésében, a duális képzés működtetésében, a gyakorlati képzőhelyek támogatásában.</li> <li>Az intézmény a pályaaorientációs és pályaválasztási tevékenysége során az igények megismerésében, a munkaerőpiaci elvárások megismertetésében szorosan együttműködik más oktatási intézményekkel, különösen az általános iskolákkal, a leendő tanulókkal és szüleikkel.</li> <li>Az intézmény a duális képzés megvalósítása során együttműködik a gyakorlati képzőhelyekkel, elősegíti a szakmai elméleti oktatás és a gyakorlati képzés összehangolását, biztosítja a külső gyakorlati oktatók számára a részvételt a szakmai munkaközösségi munkában.</li> <li>Az intézmény együttműködik a működési területén a többi szakképzést folytató intézménnyel a képzési kínálat felülvizsgálatában, összehangolásában és a duális szakképzés feltételeinek biztosításában.</li> </ul> </li> <li>Az intézményi célok meghatározása, az intézmény terveinek elkészítése és megvalósítása során megtörténik az érintett külső partnerekkel az egyeztetés: <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény a külső partnereit bevonja a célok meghatározásába.</li> <li>Az intézmény a területi kamarákat, a gyakorlati képzésben résztvevő munkaerőpiaci partnereket bevonja a mérési eredmények elemzésébe,</li> </ul> </li> </ul> |

| 5. Az intézmény külső kapcsolatai                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                         | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                    | <p>értékelésébe, az értékelés eredményéről információt szolgáltat számukra.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Az intézmény kapcsolatot tart fenn szakmai szervezetekkel, együttműködik a kapacitásépítés, a minőségjavítás és a teljesítmény fokozása érdekében. Részt vesznek mérésekben, kutatásokban, konferenciákon, új eljárásokat, módszereket ismernek meg és építenek be a pedagógiai-szakképzési gyakorlatba.</li> <li>• Rendszeresen megtörténik a kiemelt, kulcsfontosságú partnerek (különös tekintettel a szakképzésben érintettek) igényeinek, elégedettségének megismerése.</li> <li>• Rendszeres, kidolgozott és követhető az intézmény panaszkezelése.</li> </ul>                                  |
| Hogyan kapnak tájékoztatást a partnerek az intézmény eredményeiről?                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény vezetése a jogszabályban előírt módon eleget tesz tájékoztatási kötelezettségeinek.</li> <li>• <b>Az intézmény a helyben szokásos módon tájékoztatja külső partereit (az információátadás szóbeli, digitális vagy papíralapú).</b></li> <li>• <b>A partnerek tájékoztatását és véleményezési lehetőségeinek biztosítását folyamatosan felülvizsgálják, visszacsatolják és fejlesztik.</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Hogyan vesz részt az intézmény a közéletben (települési szint, járási/tankerületi szint, szakképzési centrum szint, megyei szint, országos szint)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény részt vesz a különböző társadalmi, szakmai szervezetek munkájában és a helyi közéletben.</li> <li>• A pedagógusok és a tanulók részt vesznek a különböző helyi/regionális/országos szakmai és egyéb rendezvényeken.</li> <li>• Az intézmény kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét elismerik különböző helyi díjakkal, illetve az ezekre történő jelölésekkel.</li> <li>• Az intézmény a fenntartható fejlődés pedagógiájának megvalósítása érdekében együttműködik más intézményekkel, szervezetekkel is, támogatja a pedagógusok és tanulók részvételét olyan projektekben, amelyek erősítik a résztvevőkben a fenntartható fejlődés szemléletmódját.</li> </ul> |



## 6. A pedagógiai működés feltételei

Az intézmény működésének minőségét nagymértékben meghatározza a rendelkezésre álló tárgyi és humán infrastruktúra, ezért különösen fontos annak számbavétele, hogy az intézmény a rendelkezésére álló lehetőségeit és az adottságait hogyan használja ki. Az intézmény a tanítási-tanulási folyamat tárgyi környezetét a pedagógiai céljainak megfelelően alakította ki. Az intézményi szervezetfejlesztés célja az együttműködő, motiváló szakmai környezet kialakítása.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tárgyi, infrastrukturális feltételek                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Szempontok                                                                                                                  | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Hogyan felel meg az infrastruktúra az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?                   | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Az intézmény rendszeresen felméri a szakmai program megvalósításához szükséges infrastruktúra meglétét, jelzi a hiányokat a fenntartó felé.</b></li> <li>Az intézmény rendelkezik a belső infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó intézkedési tervvel, amely figyelembe veszi az intézmény képzési struktúráját, a nevelés-oktatás-képzés feltételeit és pedagógiai-szakmai céljait.</li> <li>Az intézmény a fenntartható fejlődés szempontjait szem előtt tartva, az erőforrások tudatos, takarékos felhasználására törekszik, amellyel jó példát mutat a tanulók, a szülők és a külső partnerek felé.</li> </ul> |
| Hogyan felel meg az intézményi tárgyi környezet a különleges bánásmódot igénylő tanulók nevelésének-oktatásának-képzésének? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény rendszeresen felméri a különleges bánásmódot igénylő tanulók nevelésének-oktatásának-képzésének tárgyi igényeit, és a hiányosságokra intézkedési tervet készít.</li> <li>Az intézmény a szakmai programjában vállaltaknak megfelelően rendelkezik a különleges bánásmódot igénylő tanulók neveléséhez-oktatásához-képzéséhez szükséges tárgyi környezettel, gondoskodik annak fejlesztéséről.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |
| Milyen az IKT-eszközök kihasználtsága?                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény az IKT-eszközöket rendszeresen alkalmazza a nevelő-oktató-képző munkájában, az eszközök kihasználtsága, tanórán és tanórán kívül való alkalmazásuk nyomon követhető.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |



| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyi feltételek                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Szemponatok                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Hogyan felel meg a humánerőforrás az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény a stratégiai célok alapján rendszeresen felméri a munkatársak képzési szükségleteit, és reális képpel rendelkezik a nevelő-oktató-képző munka humánerőforrás-szükségletéről. A humánerőforrás szükségletben bekövetkező hiányt, a felmerült problémákat időben jelzi a fenntartó számára.</li> <li>Az intézmény a szakmaszerkezetének, a korszerű szakképzési tartalmaknak és módszereknek megfelelően, az intézményi célok figyelembevételével tervezi meg a külső és a belső továbbképzéseket. Prioritásként kezeli a szakmai elméleti tanárok és a szakoktatók tartalmi és módszertani képzési igényét.</li> <li>A pedagógiai munka megszervezésében, a feladatok elosztásában a szakértelem és az egyenletes terhelés kiemelt hangsúlyt kap.</li> <li>A pedagógusok végzettsége, képzettsége megfelel a nevelési-oktatói-képzési munka feltételeinek, az intézmény deklarált céljainak.</li> <li>Az intézmény a pedagógus továbbképzési programját az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembevételével alakította ki.</li> <li>A vezetők felkészültek a pedagógiai munka irányításának, ellenőrzésének feladataira.</li> </ul> |

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szervezeti feltételek                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Szemponatok                                                                                                     | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Milyen szervezeti kultúrája van az intézménynek, milyen szervezetfejlesztési eljárásokat, módszereket alkalmaz? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése személyesen és aktívan részt vesz a szervezeti tanulás kultúrájának fejlesztésében.</li> <li>Az intézményben a szervezeti tanulás kultúráját a közösen meghozott, elfogadott és betartott normák, szabályok jellemzik. Az intézmény alkalmazotti közösségének munkájára, együttműködésére a magas szintű belső igényesség, hatékonyság jellemző.</li> <li>Az intézményben zajló szervezetfejlesztés tudatos, módszertanilag felépített folyamat. Az intézmény munkatársai gyűjtik és megosztják a jó tanulásszervezési és pedagógiai gyakorlatokat az intézményen belül és kívül.</li> </ul> |

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szervezeti feltételek                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Szemponatok                                                                                                           | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény átlátható minőségbiztosítási rendszerrel rendelkezik, amelynek alapja az önértékelési rendszer.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Milyen az intézmény hagyományápoló, hagyományteremtő munkája?</b>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény számára fontosak a hagyományai, azok megjelennek az intézmény alapidokumentumaiban, tetten érhetők a szervezet működésében, és a nevelő-oktató-képző munka részét képezik.</li> <li>Az intézményben dolgozók és külső partnereik ismerik és ápolják az intézmény múltját, hagyományait, nyitottak új hagyományok teremtésére.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Hogyan történik az intézményben a feladatmegosztás, felelősség- és hatáskörmegosztás?</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A munkatársak felelősségének és hatáskörének, beleértve a minőségbiztosítási felelősségi köröket is, meghatározása egyértelmű, azok az intézmény alapidokumentumaiban, terveiben szabályozottak, az intézményi működési gyakorlat annak megfelelő.</li> <li>A feladatmegosztás a szakértelem és az egyenletes terhelés alapján történik.</li> <li>A felelősség és hatáskörök megfelelnek az intézmény helyi szabályozásában (SZMSZ) rögzítetteknek, és támogatják az adott feladat megvalósítását.</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| <b>Hogyan történik a munkatársak bevonása a döntés-előkészítésbe (és milyen témákban), valamint a fejlesztésekbe?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben szabályozott és követhető a döntés-előkészítés folyamata. Megtörténik az egyének és csoportok döntés-előkészítésbe történő bevonása képességük, szakértelmük és a jogszabályi előírások alapján.</li> <li>A munkatársakat már a korai szakasztól bevonják a tervezés folyamatába, ideértve a minőségfejlesztést is.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Milyen az intézmény innovációs gyakorlata?</b>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény tudatosan foglalkozik az innovációs javaslatok, ötletek gyűjtésével, továbbfejlesztésével, megvalósításával és a szakképzés minőségének javítása érdekében rendszeres kapcsolatot tart fenn szakmai partnereivel. Az intézmény támaszkodik a gazdálkodó szervezetek szakmai, technológiai ismereteire, tapasztalataira, a szakképzés minőségének javítása érdekében.</li> <li>Az intézmény lehetőségeket teremt az innovációt és a kreatív gondolkodást ösztönző műhelyfoglalkozásokra, team-munkára, fórumokra. A tantestület és az intézményvezetés nyitott a legjobb gyakorlatok eredményeinek bemutatására, követésére és alkalmazására.</li> </ul> |

## 7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.

Az intézmény a stratégiai céljait az európai, országos, regionális és helyi szakmapolitikai célok figyelembe vételével alakítja ki, azok megvalósulását folyamatosan nyomon követi, ciklikusan értékeli, és a tartalmi szabályozók és/vagy a környezet változása, valamint az intézményi eredmények ismeretében felülvizsgálja, szükség esetén változtat a célok eléréséhez vezető tevékenységeken. A fenti folyamat az intézmény napi gyakorlatában jelen van.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                                                                                                                          | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Hogyan jelennek meg a Kormány, az oktatásért felelős miniszter, a szakképzésért és felnőttképzésért felelős miniszter, és a szakképesítésekért felelős miniszterek által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban meghatározott célok a szakmai programban?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény szakmai programja az európai, országos, regionális és helyi szakmapolitikai célok figyelembevételével készül; konkrét, egyértelmű és mérhető stratégiai és operatív célokat határoz meg, koherens a kiadott szakmai és vizsgakövetelményekkel és kerettantervekkel.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Hogyan történik a szakmai programban szereplő kiemelt stratégiai célok operacionalizálása, megvalósítása?</b>                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény folyamatosan nyomon követi a szakmai programjában foglaltak megvalósulását.</li> <li>Minden tanév tervezésekor megtörténik az intézmény tevékenységeinek, terveinek, feladatainak ütemezése, ami az éves munkatervben és más fejlesztési, intézkedési tervekben rögzítésre is kerül.</li> <li>A tervekben (továbbképzési program, beiskolázási terv, tanévi intézményi munkaterv, munkaközösségi munkaterv, pedagógiai fejlesztési tervek, pedagógusok pedagógiai tervei stb.) jól követhetők a szakmai program kiemelt céljaira vonatkozó részcélok, a feladatok, felelősök, és a megvalósulást jelző eredménymutatók.</li> <li>A tervek a nevelőtestület és a kiemelt partnerek bevonásával készülnek, a nyilvánosságuk biztosított.</li> <li>A továbbképzési és humánerőforrás-fejlesztési tervek elkészítése az eredmények elemzésére épül, és annak érdekében történik, hogy a munkatársak szakmai tudása</li> </ul> |

## 7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.

| Szempontok | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <p>megfeleljen az intézmény jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanítási módszerek, a nevelő-oktató-képző munkát támogató papíralapú és digitális tankönyvek, segédanyagok kiválasztása és alkalmazása a pedagógiai célokkal összhangban történik, lehetővé téve, hogy a tanulók elérjék az elvárt tanulási eredményeket.</li> <li>Az intézmény a szakmai programjában kitűzött célok teljesülését tanévenként méri és értékeli. Az értékelés eredményeit felhasználja a szakmai program felülvizsgálatánál, módosításánál.</li> </ul> |

### 3.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző intézményellenőrzés(ek) (tanfelügyelet) intézkedési terve(i) és az intézményi önértékelés értékelőlapja(i), valamint a kapcsolódó intézkedési terv(ek)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejleszthető területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?
- Milyen az intézkedési tervek és az értékelési eredmények közötti kapcsolat?
- Az intézkedési terv végrehajtása során annak korrekciója az eredmények ismeretében megtörtént-e?

#### Szakmai program

- Mi az intézmény pedagógiai hitvallása, van-e olyan pedagógiai elv, amelyet kiemelten képvisel? Szerepel-e olyan nevelési-oktatási-képzési feladat benne, amely az iskola specialitása?
- Hogyan kapcsolódnak az intézmény által megfogalmazott célok az európai, országos, regionális és helyi szakmapolitikai célokhoz, továbbá a Kormány, az oktatásért felelős miniszter, a szakképzésért és felnőttképzésért felelős miniszter, és a szakképesítésekért felelős miniszterek által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban megfogalmazott elvárásokhoz, és a jogszabályi elvárásokhoz?
- A programban meghatározott, az iskolában folyó nevelő-oktató-képző munka pedagógiai alapelvei, értékei, céljai, feladatai, eszközei, eljárásai
  - konkrétak-e,

- rendelhető-e hozzájuk tevékenység,
- megfelelnek-e az intézmény lehetőségeinek,
- reálisak-e?
- Egyértelműen meghatározott-e az általános és a szakmai célok megvalósításához szükséges eszköz- és feltételrendszer?

## **SZMSZ**

- A szervezet felépítése és működésének jellemzői milyen módon kapcsolódnak az intézmény szakmai programjában megfogalmazottakhoz, a szakképzési feladatellátáshoz?
- Milyen a munkaerőpiaci partnerekkel (szakmai szervezetek, kamara, gyakorlati képzésben résztvevő és a végzett tanulókat foglalkoztató gazdálkodó szervezetek) való kapcsolatrendszer szabályozása?
- Megfelelő-e a pedagógusok, a közismereti tanárok, a szakmai elméleti tanárok és szakoktatók együttműködésének formai és tartalmi szabályozása?
- Az egyes intézményi közösségek és a szakmai közösségek milyen súllyal jelennek meg a szervezet életében?
- Mennyire egyértelműek az SZMSZ-ben rögzített hatás- és jogkörök? Milyen kapcsolatban vannak ezek a tényleges működéssel?
- Milyen, az információátadással, a belső és a külső tájékoztatással kapcsolatos szabályokat rögzít az SZMSZ?
- Milyen panaszkezelésre vonatkozó szabályokat rögzítettek az intézményi dokumentumokban?

## **Egymást követő 2 tanév munkaterve és az éves beszámolók (a munkaközösségek munkaterveivel és beszámolóival együtt)**

- Milyen az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya?
- Hogyan jelenik meg az intézményi munkaterv és a munkaközösségek éves terveinek egymásra épülése?
- Az előző évi értékelésre építve milyen fejlesztő célú elemek, nevelési-oktatási-képzési feladatok jelennek meg a munkatervekben? Milyen aktuális feladatok fogalmazódnak meg a munkatervben, mint kiemelt nevelési-oktatási-képzési és egyéb feladatok?
- Egyértelműen megjelenik-e az egyes feladatok felelőse, határideje, a végrehajtás ellenőrzője?
- Hogyan jelennek meg az intézmény hagyományai az éves tervezésben?
- A munkatervben meghatározott tartalom megvalósítása reális volt-e?
- Hogyan jelent meg a beszámolóban a munkatervre való reflexió?
- Milyen az intézményi rövid és középtávú tervezés és a szakképzés-irányítási célok viszonya?

## **Továbbképzési program – beiskolázási terv**

- Hogyan jelennek meg a szakmai programban meghatározott elvek, célok, az intézmény fejlesztési céljai a továbbképzési programban, beiskolázási tervben?

- A pedagógusok szakmai megújító képzéseken való részvételét hogyan biztosítja a továbbképzések tervezése?
- A szakmai elméleti tanárok és a szakoktatók képzési igényei megfelelő súllyal jelennek-e meg a tervekben?

### **Mérési eredmények adatai, elemzése (országos mérések, kompetenciamérés eredménye öt tanévre visszamenőleg)**

#### **Országos kompetenciamérés**

- Hogyan viszonyul az iskola mérési teljesítménye az országos átlaghoz és a hozzá hasonló iskolák átlagához (kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben?
- Hogyan viszonyul az intézményben az alapszintet el nem érők aránya az országos átlaghoz és a hozzá hasonló intézmények átlagához (kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként)?
- Megjelenik-e az iskola CSH-indexe a telephelyi jelentésben, azaz mennyire elkötelezett az intézmény a tanulói szociokulturális háttérének megismerésében (kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként)?
- Megállapítható-e az iskola szociokulturális hátránykompenzáló hatása (kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként), és ha igen, akkor az milyen (az átlagnál jobb, átlagos, az átlagnál rosszabb)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként)?
- Megállapítható-e az iskola fejlesztő hatása (kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként), és ha igen, akkor az milyen (az átlagnál jobb, átlagos, az átlagnál rosszabb)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként)?
- Az azonos évfolyamon lévő egyes osztályok teljesítménye mennyire eltérő?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként)?
- Milyen az iskolában a többiekhez kifejezetten leszakadó tanulók aránya?
- Milyen az iskolában a többiekhez képest kifejezetten jobb eredményt elérő tanulók aránya?

**A fent részletezett mérési eredményeken kívül az intézmények további, az intézmény eredményességét alátámasztó mutatókat gyűjtenek, elemeznek és értékelnek, végrehajtják a fejlesztéseket, melyek nyomon követhetők az alapidokumentumokból, a munkatervekből, az éves beszámolókból. A rendszeres tanévi értékelés és az intézményi önértékelés keretében a partnerek bevonásával gyűjtik, elemzik és értékelik az intézményi eredményeket és mutatókat, kiemelten az alábbiakat:**

- **Tanulólétszám trendvizsgálata iskolatípusonként, ágazatonként, szakképesítésenként**
  - Hogyan változott az iskolai tanulólétszám? A humánerőforrás és az infrastruktúra tervezése megfelelő-e, a megtett intézményi intézkedések ezzel összhangban vannak-e?
- **A szakképző iskola 9. évfolyamára jelentkezők és felvettek száma és aránya iskolatípusonként, ágazatonként, szakképesítésenként**
  - Hogyan változtak a beiskolázási adatok, és a megtett valamint a tervezett intézményi intézkedések ezzel összhangban vannak-e?
- **A szakképző iskolában egy pedagógusra jutó nappali tagozatos szakképző iskolai tanulók száma (az ellátandó feladat alapján számított pedagóguslétszám alapján)**
  - Hogyan alakul az arányszám trendje? Hogyan alakul az arányszám képzéstípusonkénti összehasonlításban a térségi, országos adatokkal? Felhasználják-e és hogyan ezen alapvető szakképző intézményi hatékonyságot mérő mutató vizsgálatának eredményét a stratégiai döntésekhez?
- **A szakképző iskolában tanulószereződéssel gyakorlati képzésben részesülők aránya az intézmény gyakorlati képzésben részesülő tanulóinak összlétszámához viszonyítva iskolatípusonként, ágazatonként, szakképesítésenként**
  - Látható-e a duális szakképzés irányába tett intézményi törekvés?
- **A szakképző iskolában együttműködési megállapodással gyakorlati képzésben részesülők aránya az intézmény gyakorlati képzésben részesülő tanulóinak összlétszámához viszonyítva, iskolatípusonként, ágazatonként, szakképesítésenként**
  - Látható-e a duális szakképzés irányába tett intézményi törekvés?
  - A tanulószereződéssel és az együttműködési megállapodással együttesen gyakorlati képzésben részesülők aránya biztosítja-e a gazdálkodó szervezetek megfelelő részvételét a szakképzésben?
- **Felnőttoktatásban résztvevők aránya az intézmény teljes tanulói létszámához viszonyítva**
  - A felnőttoktatásban vállalt szerepvállalás illeszkedik-e az intézmény nappali tagozatos képzési irányához, megfelelően támogatja-e az élethosszon át tartó tanulást?
- **Tanév végi eredmények tantárgyra vonatkozóan, trendvizsgálattal**
  - Az intézmény rendszeresen vizsgálja-e az eredményeket, a stratégiai és az operatív tervezésében épít-e ezekre az eredményekre?
- **Szakmai, közismereti, kulturális és sport versenyeredmények: nemzetközi szint, országos szint, regionális szint, megyei szint, települési szint**



- Az intézmény rendszeresen vizsgálja-e az eredményeket, a stratégiai és operatív tervezésében épít-e ezekre az eredményekre?
- **Továbbtanulási mutatók: szakközépiskolások érettségire felkészítő képzése, további szakképesítés megszerzése, felsőoktatási továbbtanulási mutatók a munkaerőpiacon sikeresen elhelyezkedett tanulók aránya a sikeresen végzett tanulók számához viszonyítva a szakmai vizsga után 6-12 hónappal**
- Milyen eredményességi mutatókkal rendelkezik az intézmény a továbbtanulásra vonatkozóan, és hogyan változnak ezek a mutatók?
- **A tanulók adott szakképesítésre való felkészítésével és a végzettek általános munkavállalói kompetenciáival való átlagos munkáltatói elégedettség (végzett tanulókat alkalmazó munkáltatók reprezentatív elégedettségmérése alapján)**
- Megállapítható-e azon intézményi gyakorlat, amely során az intézmény felméri és értékeli a munkáltatók véleményét, elégedettségét és az eredményeket felhasználja pedagógiai munkája fejlesztése során?
- **Vizsgaeredmények (érettségi vizsga, szakmai vizsga, szintvizsga)**
- Megállapítható-e azon intézményi gyakorlat, amely során az intézmény vizsgálja a vizsgaeredmények alakulását és az eredményeket felhasználja pedagógiai munkája fejlesztése során?
- **Adott szakképzést sikeresen befejezők és az adott szakképzést megkezdők aránya**
- Milyen az intézmény sikeressége ezen a területen az egyes szakképesítésekre vonatkozóan, és a meghozott intézkedések ezzel összhangban vannak-e?
- **Sikeres szakmai vizsgát tett tanulók aránya, az összes, adott évben vizsgázók számához viszonyítva összesen és szakképesítésenként**
- Mennyire eredményes az intézmény vizsgára való felkészítése?
- **Intézményi elismerések (intézmény, intézményi csoport, munkatárs) száma**
- Milyen elismerésekben részesült az intézmény az egyes szinteken, az iskola hogyan mutatja be az eredményeit?
- **Szakmai bemutatók, konferenciák, szakmai rendezvények száma**
- Milyen pedagógiai-szakmai rendezvényeket tartott az intézmény, milyen mértékű az iskolai szerepvállalás ebben?
- **Iskolai lemorzsolódási mutatók**
- Kimutatható-e változás vagy tendencia az iskolai lemorzsolódás terén, az intézményi intézkedések koherensek-e az adatokkal?
- **Elégedettségmérés eredményei (szülő, pedagógus, tanuló, gyakorlati képzőhely, munkaerőpiac)**



- Az intézmény rendszeresen méri, értékeli-e az adatokat, és felhasználja-e a stratégiai és operatív tervezése során?
- **Iskolai neveltségi mutatók (fegyelmi esetek, igazolatlan hiányzások száma, dicsérek)**
- Megállapítható-e azon intézményi gyakorlat, amely során az intézmény vizsgálja a neveltségi mutatók alakulását és az eredményeket felhasználja pedagógiai munkája során?
- **Hátrányos helyzetű tanulók aránya a teljes létszámhoz viszonyítva**
- A mutató jellemzi az intézmény sajátos működési környezetét, az átlagostól eltérő arányszám alapján az intézmény pedagógiai terveiben, gyakorlatában megfelelő hangsúlyt kap-e ez a pedagógiai terület?
- **A szakképzést sikeresen befejező hátrányos helyzetű tanulók aránya a képzést megkezdő hátrányos helyzetű tanulók létszámához viszonyítva**
- Látható-e az iskola hátránykompenzáció területén végzett eredményes munkája, az iskola pedagógiai terveiben megjelenik-e a hátránykompenzáció?
- **Szakmai továbbképzésen részt vevő pedagógusok aránya, a továbbképzésre fordított éves forrás**
- Milyen hangsúlyt fektet az iskola a szakmai, pedagógiai munka és a munkatársak tudásának, kompetenciáinak fejlesztésére?
- **Szakértői, szaktanácsadói, vizsgálónői tevékenységet folytató pedagógusok aránya a teljes nevelőtestületi létszámhoz viszonyítva**
- Az intézményben mennyire támogatják a pedagógusok innovatív, tudásmegosztó, szakmai karriertörekvéseit?

### A pedagógus-önértékelés eredményeinek összegzése

Az intézményi önértékelés idejére az intézmény pedagógusainak egy része részt vett már önértékelésben, így a rendelkezésre álló értékeléseket az önértékelő kollégák elemző módon áttekintik, különösen az alábbiakat figyelembe véve:

- Milyen átlagos eredménnyel zárultak az értékelések az egyes területeken?
- Van-e olyan fejlesztésre megjelölt terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt pedagógus esetében azonos?
- Van-e olyan kiemelkedő terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt pedagógus esetében azonos?
- A pedagógusok értékelésének eredményei között van-e egyéb összefüggés, megfigyelhető(k)-e:
  - az azonos szakmai munkaközösségben tanító pedagógusok kiemelkedő és fejleszthető területeinek azonossága,
  - a közismereti és a szakmai eleméleti tanárok, valamint a szakoktatók eredményei közötti eltérések,

- a különböző iskolatípusokban (pl. szakgimnázium, szakközépiskola stb.) oktató pedagógusok eredményei közötti eltérés,
- a módszertani felkészültség kiemelkedő és fejleszthető területeinek azonossága?
- Van-e jelentős eltérés egyes pedagógusok tanfelügyeleti és önértékelése között?

Az intézmény önértékelése során áttekintik a vezető önértékelésének eredményét is.

### 3.3. Kérdőíves felmérés

- Nevelőtestületi kérdőív az intézmény önértékelésének keretében<sup>45</sup> (6. számú melléklet: A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- Szülői kérdőív az intézmény önértékelésének keretében<sup>46</sup> (7. számú melléklet: A szülők elégedettségét mérő kérdőív)
- Tanulói kérdőív az intézmény önértékelésének keretében (8. számú melléklet: A tanulók elégedettségét mérő kérdőív)
- A gyakorlati képzésben résztvevő és a végzeteket foglalkoztató gazdálkodó szervezetek kérdőíve az intézmény önértékelésének keretében (9. számú melléklet).

### 3.4. Interjúk kérdéssorai

Az intézményi önértékelés során egyéni interjú készül a vezetővel, valamint csoportos interjúk készítésére is sor kerül az intézmény pedagógusainak és a szülők képviselőinek részvételével.

A beszélgetés a lent felsorolt kérdések mentén alakul, de a dokumentumelemzés tapasztalatai alapján indokolt esetben a kérdések megváltoztathatók.

Az interjúalanyok kiválasztása irányítottan történik:

- osztályonként maximum két szülő az iskola képzési szerkezetének figyelembevételével, lefedésével, legfeljebb 10-15 fő;
- a pedagógusok esetében különböző évfolyamokon tanító, nem azonos munkaközösségbe tartozó pedagógusok (szakmai elméleti tanárok és szakoktatók is);

#### Az intézményi önértékelés során a vezetővel készített interjú javasolt kérdései

- Milyen az Ön intézménye? Fogalmazzon meg (emeljen ki) öt intézményi jellemzőt!
- Mi alapján határozzák meg és melyek az intézmény kiemelt, sajátos céljai?
- Milyen rendszere van az intézményben folyó nevelő-oktató-képző munkát meghatározó dokumentumok elkészítésének? Hogyan jelennek meg ezekben az intézmény szakképzési specifikumai? (stratégiai dokumentumok, az éves munkát meghatározó dokumentumok)

<sup>45</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

<sup>46</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

- Az intézmény stratégiájának tervezésekor figyelembe vették-e az európai, országos, regionális és helyi szakmapolitikai célokat, a települési környezet, a köznevelés- és szakképzés-irányítás elvárásainak változásait?
- Hogyan történik az aktuálisan megjelenő új feladatok ellátása, az intézményben? (Pl. változó szakmaszerkezet, változó szakképzési tartalmi elemek, megújuló módszertan, digitális oktatás, mindennapos testnevelés stb.)
- Mit tesz az intézmény annak érdekében, hogy a tanulók tisztában legyenek a fenntartható fejlődés problémájával, és milyen lehetőségeket biztosít a tanulók és az alkalmazottak számára a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos kompetenciáik fejlesztésére?
- Mi jellemzi az intézményben a feladat-, hatáskör- és felelősség-megosztást?
- A munkaközösség-vezetők hol, milyen tevékenység formájában kapcsolódnak be a vezető(k) munkájába?
- Hogyan valósítják meg az intézményben a duális szakképzést, mi jellemzi az intézmény és a külső gyakorlóhely kapcsolatát?
- Hogyan valósul meg a kapcsolat a közismereti és a szakmai elméleti oktatás és a gyakorlati képzés között?
- Hogyan működik az intézményben az ellenőrzés? (Ki, mit, milyen gyakorisággal, céllal, eszközökkel ellenőriz?)
- Az intézményi önértékelési rendszer működtetése milyen támogatást jelent a vezető(k), a pedagógusok számára?
- Hogyan történik meg az ellenőrzések, értékelések eredményének a visszacsatolása?
- Hogyan használják fel a tanulói mérési, értékelési eredményeket? (Pl. országos kompetenciamérés, szintvizsgák, szakmai vizsgák, érettségi eredmények, intézményen belüli évfolyamtesztek stb.)
- Mi a tapasztalata azzal kapcsolatban, hogyan befolyásolja az integráció az intézményben folyó munkát?
- Hogyan kíséri figyelemmel a tanulók további tanulási útját, hogyan segítik a munkába állást, milyen információval rendelkeznek a tanulók elhelyezkedésével kapcsolatban?
- Milyen az intézmény, a pedagógusok viszonya a korszerű módszerekhez, tanulásszervezési eljárásokhoz?
- Milyen az intézmény, a pedagógusok viszonya a digitális oktatáshoz, hogyan ítéli meg az intézményi digitális oktatás humán, tartalmi, módszertani és infrastrukturális állapotát?
- Mennyire kezdeményezők a pedagógusok a fejlesztések, innovációk terén?
- Milyen módszerei használatosak az intézményen belüli tudásmegosztásnak?
- Melyek a pedagógus továbbképzési program és éves terv összeállításának szakmai szempontjai?
- Milyen módszerei, formái valósulnak meg az intézményen belüli információátadásnak?
- Hogyan értékeli az intézmény hagyományápoló/hagyományteremtő munkáját?
- A nevelő-oktató-képző munka szempontjából mely partnerekkel való együttműködést tartja a leghasznosabbnak? Mi a tartalma ezeknek a kapcsolatoknak, milyen intézményi tevékenységekbe vonják be a kiemelt partnereiket?

- Hogyan tájékoztatják a partnereket az intézmény eredményeiről?
- Milyen szakmai, közéleti szerepet tölt be az intézmény?
- Mennyire élénk és rendszeres a szakmai szervezetek munkájában vagy a helyi közéletben való intézményi / személyes / munkaközösségi részvétel?
- Vannak-e olyan intézményi alkalmak, díjak, amelyekkel elismerik a partnerek kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét?

### **Az intézményi önértékelés során a pedagógusok képviselőivel készített interjú javasolt kérdései**

- Ha jellemezni kellene az intézményét, mely három jellemzőt emelné ki?
- Melyek az intézmény kiemelt céljai, hogyan határozzák meg ezeket a célokat?
- Hogyan jelennek meg ezek a célok a mindennapi nevelési-oktatási-képzési gyakorlatban?
- Hogyan, milyen módszerekkel történik az intézményben az egyes tanulók képességeinek megismerése?
- Milyen formái vannak az egyes tanulók képességfejlesztésének (különös tekintettel a sajátos nevelési igényű, beilleszkedési-, tanulási-, és magatartási problémákkal küzdő és kiemelten tehetséges tanulókra)?
- Hogyan történik a tanulók szociális helyzetének a megismerése?
- Hogyan történik a tanulók szociális hátrányának az enyhítése (különös tekintettel a hátrányos helyzetű és a halmozottan hátrányos helyzetű tanulókra)?
- Mi a tapasztalata azzal kapcsolatban, hogyan befolyásolja az integráció az intézményben folyó munkát?
- Milyen módon történik a tanulás támogatása?
- Hogyan veszik figyelembe a tanulók tanulási-tanítási szükségleteit?
- Az intézményben mi történik a tanulókat érintő mérési eredményekkel pl. szintvizsgák, szakmai vizsgák, érettségi vizsgák eredményeivel, hogyan hasznosítják azokat?
- Milyen közösségépítő programok, tevékenységek vannak az iskolában?
- Ebben a tanévben milyen tanórán/iskolán kívül szervezett tevékenységen vesznek részt a tanulók?
- A nevelőtestület szakmai együttműködésének milyen lehetőségei vannak az intézményben (szakmai munkaközösségek, projektcsoporthok, egy osztályban tanítók munkacsoportja stb.)?
- Milyen módon valósul meg a közismereti és a szakmai elméleti oktatás és a gyakorlati képzés összehangolása?
- Mi a pedagógusok szerepe az iskola és a külső gyakorlati képzőhely közötti kapcsolattartásban?
- Hogyan történik az intézményben a belső tudásmegosztás?
- Milyen módszertani és tanulásszervezési eljárások vannak az intézményben, hogyan viszonyulnak a pedagógusok a korszerű módszerek bevezetéséhez, az új tanulásszervezési eljárások működtetéséhez?
- Hogyan értékelik a módszerek bevalását, hatásosságát, és hogyan használják fel az értékelés eredményeit?
- Milyen a pedagógusok viszonya az innovációhoz, az intézmény hogyan támogatja a pedagógusok által kezdeményezett, elindított fejlesztéseket?

- Milyen lehetőségei vannak a pedagógusoknak a szakmai megújulásra, fejlődésre (képzések, projektnapok, „jó gyakorlat” kipróbálása stb.)?
- A szakmai elméleti tanároknak és a szakoktatóknak milyen lehetőségei vannak a szakmai és technológiai ismereteik megújítására, fejlesztésére?
- A szakmai munkaközösségek és a nevelőtestület véleményét hogyan veszi(k) figyelembe a vezető(k) a tervezésben, beleértve a fejlesztések megtervezését is, és a döntések előkészítésében? Mondjanak konkrét példákat erre!
- Jellemző-e a team-munka az intézményben? Mondjanak konkrét példákat erre!
- Az értekezletek összehívása milyen céllal, és milyen rendszerességgel történik meg?
- Milyen a vezetői ellenőrzés gyakorlata az intézményben, milyen formában kap visszajelzést a munkájáról?
- Az intézményben folyó nevelő-oktató-képző munka mely területén/területein látja fontosnak a fejlesztést?
- Az intézmény fejlesztésének tervezésekor hogyan veszik figyelembe a köznevelési és szakképzési szakmapolitikai célokat, a térség (település) gazdasági változásait, a munkaerőpiaci helyzetet?

#### **Az intézményi önértékelés során a szülők képviselőivel készített interjú javasolt kérdései**

- Mi volt a döntő szempont, amikor ezt az intézményt választotta a gyermeke számára?
- Az iskola megfelel-e az előzetes elvárásainak? Indokolja válaszát!
- Ön szerint az intézményben mekkora hangsúlyt kap a nevelés?
- Ön szerint a szakmai képzés mennyire felel meg a gazdaság elvárásainak?
- Milyen az oktató és képző munka színvonala az Ön megítélése szerint?
- Hogyan ítéli meg az iskolában folyó gyakorlati oktatás színvonalát, a humán és infrastrukturális feltételeit?
- A tanulói értékelés rendszere mennyire egységes? Ön hogyan tájékozódik gyermeke eredményeiről?
- Milyen felzárkóztató, fejlesztő foglalkozások működnek az intézményben?
- Az intézményben működő tehetségfejlesztésnek milyen módjairól tud?
- Milyen tanórán kívüli foglalkozásokon vesz részt a gyermeke?
- Milyen formában tartja Önnel a kapcsolatot az intézmény?
- Az intézmény bevonja-e a szülőket az intézmény életébe, a hagyományok ápolásába? Ha igen, milyen formában teszi ezt? (Jótekonysági vásár, bál stb.)
- Ajánlaná-e az intézményt mások számára? Indokolja válaszát!
- Milyen pályát, továbbtanulást képzel el gyermeke számára? Kap-e ehhez segítséget az iskola részéről?

### **3.5. A pedagógiai munka infrastruktúrájának megismerése**

- Az intézmény kiemelt nevelési céljainak való megfelelés hogyan érhető tetten fizikális formában? (Pl. környezettudatos nevelés, fenntartható fejlődés).
- Mennyire felel meg az infrastruktúra az intézményben folyó szakképzés képzési struktúrájának, céljainak?
- Milyen a gyakorlati oktatás feltételrendszere?
- Mennyire tudja biztosítani az intézmény a digitális oktatás feltételeit (informatika oktatás, internetelérés (pl. hálózat, wifi rendszer), digitális oktatási környezet biztosítása közismereti, szakmai elméleti órákon és a gyakorlati foglalkozásokon)?
- Milyen a tanulók tanulási környezete?
- Ha van közösségi tér az intézményben, azt hogyan, mire használják?
- Milyen feltételekkel rendelkezik az intézmény a napi sportolás megvalósítására?
- Hogyan felel meg az intézmény tárgyi környezete a különleges bánásmódot igénylő tanulók nevelésének-oktatásának-képzésének?

## Kérdőívek melléklete

### 1. számú melléklet: A pedagógus önértékelő kérdőíve<sup>47</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Rendszeresen tájékozódik a szaktárgyára és a pedagógia tudományára vonatkozó legújabb eredményekről.
2. Jól ismeri a NAT, a kerettantervek, a szakmai és vizsgakövetelmények és a helyi tanterv által támasztott tantárgyi követelményeket.
3. Az oktató-nevelő-képző munkához kapcsolódó dokumentációja alapos, naprakész, az előírásoknak megfelelő.
4. Színes, változatos, a pedagógiai céloknak megfelelő módszereket alkalmaz.
5. Pedagógiai munkájában figyelembe veszi a tanulók előzetes tudását, életkori sajátosságait, a környezet lehetőségeit.
6. Pedagógiai munkájában használja a tantárgyi koncentráció, valamint a szakmai elmélet és gyakorlat kapcsolódása kínálta lehetőségeket.
7. Pedagógiai munkájában kihasználja a különböző IKT-alapú oktatási programok nyújtotta lehetőségeket.
8. Tervezőmunkája igazodik a NAT, a kerettantervek, a szakmai és vizsgakövetelmények és a helyi tanterv által támasztott tantárgyi követelményekhez.
9. A tehetséges tanulóknak fejlődési lehetőségeket biztosít.
10. A lemaradó tanulókat korrepetálja.
11. Tervezőmunkájában fontos szempont a tanulói tevékenységre épülő tanulás.
12. Tervezőmunkája kiterjed az értékelés tervezésére is.
13. Pedagógiai munkájában épít a tanulói válaszok, hibák rendszeres visszacsatolására.
14. Jó a kapcsolata a diákokkal.
15. Pedagógiai munkájára jellemző a példamutatás, a diákok számára követhető értékrend átadása.
16. Rendszeresen szervez vonzó szabadidős programokat a tanulók számára.
17. Értékelése folyamatos, fejlesztő, a tanulók személyiségfejlődésére is kiterjed.
18. Használja az internet nyújtotta lehetőségeket a tanulás támogatásában.

---

<sup>47</sup> Online kérdőív.

19. Értékelésében, visszacsatolásaiban a fejlesztő cél dominál.
20. Ellenőrzése, értékelése következetes, a tantervben előírt követelményeknek megfelelő.
21. Teljesíthető követelményeket támaszt.
22. A diákok önértékelését a sikeres tanulási folyamat részének tekinti.
23. Értékelésében és a követelmények felállításában a tanterv nyújtotta lehetőségeken belül figyelembe veszi az egyének és a tanulócsoportok sajátosságait.
24. Az értékelések eredményeit beépíti az egyéni és csoportos fejlesztés céljainak, módszereinek kijelölésébe.
25. Az értékelés szempontjait, az elvárásokat mindig előre közli a tanulókkal és a szülőkkel.
26. Jó a kapcsolata a szülőkkel.
27. Jó a kapcsolata a kollégákkal.
28. Gyakran és szívesen vesz részt intézményen belüli vagy kívüli szakmai aktivitásokban a nevelő-oktató-képző munkáján túl is.
29. Munkája során érthetően és a pedagógiai céljainak megfelelően kommunikál.
30. Határozott, szuggesztív az órákon.
31. Nyitott a kollégák visszajelzéseire, szívesen vesz részt szakmai vitákban.
32. Nyitott a pedagógiai munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja azokat szakmai fejlődése érdekében.
33. Tisztában van önmaga képességeivel, szakmai felkészültségével, személyisége sajátosságaival.
34. Pedagógiai munkáját folyamatosan elemzi, értékeli.
35. A szakterületére vonatkozó legújabb eredményeket beépíti pedagógiai gyakorlatába.
36. Szívesen vesz részt innovációban, pályázati feladatokban.
37. Az önálló tanuláshoz biztosítja a megfelelő útmutatókat, eszközöket.
38. A tanulói hibákat a tanulási folyamat részeként kezeli, azok tapasztalatait beépíti saját pedagógiai gyakorlatába.
39. Tervezőmunkájában figyelembe veszi a vizuális, auditív, verbális tanulói típusok sajátosságait.
40. Kihasználja a tananyagban rejlő lehetőségeket a különböző tanulási stratégiák kialakítására.
41. Olyan módszereket alkalmaz, amely segíti a tanulókat abban, hogy kialakuljon bennük a fenntartható fejlődésre vonatkozó felelősségteljes magatartás.

Kérjük, amennyiben olyan véleménye van a munkájával, személyével kapcsolatban, amelyet nem érintettek a kérdések, és fontosnak tart megjegyezni, írja le ide!



## 2. számú melléklet: Szülői kérdőív a pedagógus önértékeléséhez<sup>48</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = teljesen így van
- 4 = többségében így van
- 3 = általában igaz
- 2 = többnyire nincs így
- 1 = egyáltalán nem igaz
- 0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Időben tájékoztatja a szülőket és a tanulókat a feladatokról, elvárásokról.
2. Gyermekek otthoni tanulását tanácsaival segíti.
3. A házi feladatokat, a gyermekem munkáit rendszeresen ellenőrzi.
4. A szülőkkel való párbeszédét a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, más véleményének tiszteletben tartása jellemzi.
5. Értékelése, visszajelzései rendszerek, aktuálisak.
6. Fogadóórán informatív és gyermekem fejlődése szempontjából hasznos tanácsokat ad.
7. Szülői kérdésre időben és pontosan reagál.
8. Segítségért fordulhatok hozzá nevelési problémákkal.
9. Felismeri a tanuló problémáit, tanulási nehézségeit és képes segítséget nyújtani.
10. A tanulók bizalommal fordulhatnak hozzá.
11. Gyermekek hosszabb hiányzása esetén lehetőség szerint ad időt és segítséget a felzárkózásához.

---

<sup>48</sup> Online kérdőív.

### 3. számú melléklet: Munkatársi kérdőív a pedagógus önértékeléséhez<sup>49</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. A kollégákkal való kommunikációját a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, más véleményének tiszteletben tartása jellemzi.
2. Nyitott a tantárgyközi együttműködésre.
3. A tehetséges tanulóknak lehetőséget biztosít a továbbfejlődésre.
4. Szervez vonzó, tanórán kívüli programokat a tanulók számára.
5. Szükség szerint tájékoztatja a kollégákat a tanulók fejlődéséről, problémáiról.
6. Nyitott a pedagógiai munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja azokat szakmai fejlődése érdekében.
7. Értékelési gyakorlata összhangban van az intézményi elvárásokkal.
8. Részt vesz szakmai vitákban, ilyenkor nyitott, együttműködő.
9. Folyamatosan képezi magát, és tudását igény szerint megosztja kollégáival.
10. Együttműködő, nyitott, és megbízható partner a munkaközösségi munkában.
11. Részt vesz innovációban, pályázati feladatokban.

---

<sup>49</sup> Online kérdőív.

## 4. számú melléklet: Tanulók elégedettségét mérő kérdőív a pedagógus önértékelésében<sup>50</sup>

Kérjük, gondold végig és értékeld, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válaszd ki a véleményed tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = teljesen így van
- 4 = többségében így van
- 3 = általában igaz
- 2 = többnyire nincs így
- 1 = egyáltalán nem igaz
- 0 = nincs információm.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

Pontos válaszaid segítenek abban, hogy tanárod munkájára vonatkozóan a véleményed megismerjük. Segítő közreműködésed köszönjük.

1. Határozott, szuggesztív az órákon.
2. Tanóráinak a felépítése logikus.
3. Teljesíthető követelményeket támaszt.
4. A házi feladatokat, a tanulói munkákat rendszeresen ellenőrzi és értékeli.
5. A tehetséges tanulóknak fejlődési lehetőséget biztosít.
6. A lemaradó tanulókat igyekszik felzárkóztatni.
7. Tanóráin a tanulást támogató rend, fegyelem van.
8. Feleltetésnél, dolgozatírásnál mindig tudatosítja az elvárásokat.
9. A dolgozatokat a megadott határidőre kijavítja.
10. Segítséget nyújt a hiányosságok pótlásában.
11. Tanórán kívül is lehet rá számítani, ha erre valakinek szüksége van.

---

<sup>50</sup> Online kérdőív.

## 5. számú melléklet: Vezetői önértékelő kérdőív<sup>51</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz Önre!** A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

### Képesítés, felkészültség

1. Az intézményműködéshez szükséges jogszabályi ismeretekkel és központi elvárásokkal tisztában van.
2. A vezetéstudomány és a pedagógia korszerű irányzataiban, módszereiben tájékozott.
3. Tudását hatékonyan adja tovább kollégáinak.
4. Folyamatosan tanul, fejlődik.

### Személyes tulajdonságok

5. Érvényesíti vezető szerepét.
6. Elkötelezett az intézmény iránt.
7. Lelkes, önálló, erős készítése van eredményt elérni.
8. Kész a „kiállásra”, még ha népszerűtlen dolgokról is van szó.
9. Határozott, döntésre képes.
10. Tettei és szavai egymással összhangban állnak.
11. Elfogulatlanul kezeli az adódó szülői, diák és pedagógus/alkalmazott konfliktusokat.

### Stratégiai vezetés

12. Jól látja a szervezet működésének lényegét és haladásának módját.
13. A szervezeti értékek közvetítésével képes az alkalmazottaknak irányt mutatni.
14. Az értékek talaján jól megragadja a szervezet céljait és stratégiai tervét.
15. Képes a napi szintű teendőket a távlati célokhoz igazítani.
16. Tudatosan kezeli a szervezet erősségeit és gyengeségeit.
17. Kidolgozza a célokat, a cselekvési sorrendeket és az erőforrásokat összefogó éves tervet.
18. Képes a nevelőtestület többségének figyelmét a célokra összpontosítani.
19. Képes konstruktívan együttműködni a megfelelő szakemberekkel.

### A vezető és a változás

20. Érzékeli a szervezetre ható külső változásokat.

---

<sup>51</sup> Online kérdőív.

21. Érzékeli a partnerek elvárásait és igényeit.
22. Keresi és elfogadja elgondolásainak kritikáját.
23. A változásokhoz hozzárendeli, megszervezi az erőforrásokat.
24. Meg tudja értetni a szervezeti tagokkal a változások szükségességét.
25. Folyamatos fejlesztés jellemzi az intézmény pedagógiai-szakmai munkáját és a működését.

### **A munkahelyi közösség irányítása**

26. Képes megosztani a vezetési feladatokat.
27. Bizalmat kiváltó légkört teremt.
28. Tevékenyen bevonja a szervezeti tagokat az intézmény céljainak kialakításába.
29. Szorgalmazza a becsületes, nyílt visszajelzést.
30. Hatékony és eredményes értekezletet tart.
31. Gondot fordít a kétirányú információáramlásra (alkalmazottak, szülők, tanulók körében).
32. Mérésekkel, megfigyelésekkel alátámasztott adatokkal rendelkezik a szervezet állapotáról.
33. Folyamatosan értékeli a tervekhez viszonyított haladást.
34. Képes megállapítani a „kritikus sikertényezőket”: azt a néhány területet, amelyben az elért eredmény sikeres teljesítményhez vezet.
35. Hatékony a korrekció azonnali megtételében, ha az eredmények jelentősen eltérnek a tervtől.

### **Munkahelyi motiváció**

36. Jól hasznosítja a feladat kiosztást, mint a pedagógusok fejlesztésének fontos eszközét.
37. A pedagógusok munkájának ellenőrzését-értékelését fejlesztési eszközként használja.
38. Személyes szakmai kapcsolatot létesít munkatársaival, hogy megismerje munkájukkal kapcsolatos céljaikat, problémáikat.
39. Képes az emberek érdeklődését felkelteni, és a többséget mozgósítani a célok irányába.

## 6. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív<sup>52</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Az intézmény nevelő-oktató-képző munkája a szakmai program alapelveinek megfelelő napi pedagógiai-szakmai gyakorlatot tükrözi.
2. A pedagógusok a tanulók érdeklődését felkeltő tanítási módszereket alkalmaznak.
3. A tanulók tantárgyi ellenőrzése rendszeres, tervezett és összehangolt.
4. A tanulók tantárgyi értékelése egyértelmű követelmények és szempontok szerint történik, amelyet minden pedagógus betart.
5. A tanulók megfelelő visszajelzést kapnak az értékelések eredményeiről, dolgozataikat a tanárok a szakmai programban meghatározott időn belül kijavítják.
6. Az intézményben folyó nevelő-oktató-képző munka segíti a tanulókat, hogy felfedezzék és kibontakoztassák egyéni képességeiket.
7. A felzárkóztatás kiemelt feladat az intézményben, a lemaradó tanulók tervszerűen és rendszeresen kapnak segítséget.
8. Az intézmény lehetőséget teremt a tehetség kibontakoztatására.
9. Az intézményben fontos szerepe van a közösségi nevelésnek. A diákcsoportokat együttműködés és előítélet-mentesség jellemzi.
10. A nevelés és oktatás személyre szóló: a pedagógusok ismerik a tanulókat, testi és szellemi képességeiket, törődnek értelmi, érzelmi fejlődésükkel.
11. Az intézmény tanórán kívüli tevékenységet szervez a tanulók számára (szakkörök, programok stb.)
12. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanulók környezettudatos nevelésére.
13. Az intézmény hangsúlyt fektet az egészséges életmódra való nevelésre, a rendszeres mozgásra, sportolásra (sportkörök, versenyek stb.)
14. Az intézmény hangsúlyt fektet a nemzeti hagyományok megismertetésére, a magyarságtudat, hazaszeretet alakítására.
15. Az intézményben a tanulók megismerik az erkölcsi normákat, képessé válnak arra, hogy tudatosan vállalt értékrend szerint alakítsák életüket.

---

<sup>52</sup> Online kérdőív

16. Az intézményben a diákoknak lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak az őket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, és változásokat kezdeményezzenek.
17. Az intézményben a szülőknek lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak a gyermekeiket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, változásokat kezdeményezzenek.
18. Az intézményvezető jelenléte meghatározó az intézményben.
19. A vezető egyértelműen fogalmazza meg elvárásait, és egyértelműen határozza meg a nevelőtestület feladatait, miközben törekszik az egyenletes terhelés megvalósítására.
20. Az intézményvezető fontosnak tartja a pedagógusok szakmai fejlődését: ezt segíti feladatmegbízásokkal, a célzott belső és külső továbbképzésekkel.
21. Az intézményvezető hangsúlyt fektet a nevelőtestületen belül az etikus pedagógus-magatartás betartására.
22. Az intézményvezetés ellenőrző-értékelő tevékenysége folyamatos.
23. Az intézményvezetés az intézményi önértékelési rendszer alkalmazásával visszajelzést ad a pedagógusoknak munkájukkal kapcsolatban: a visszajelzés és az értékelés korrekt, és tényeken alapul.
24. Az intézményen belüli információáramlás kétirányú, a nevelőtestület tagjai időben megkapják a munkájukhoz szükséges információkat.
25. A vezető fontosnak tartja, elősegíti és igénybe veszi a pedagógusok szakmai együttműködését.
26. A vezető igényli a véleményeket, támogatja a jó ötleteket.
27. Az intézményben a pedagógiai-szakmai munka zavartalan végzéséhez szükséges eszközök rendelkezésre állnak.
28. Az intézményben tervszerűen és hatékonyan működnek a szakmai munkaközösségek.
29. Az intézményben a pedagógusok készek a szakmai fejlődésre, tanfolyamokon, továbbképzéseken vesznek részt, az itt szerzett ismereteket hasznosítják, és egymásnak is átadják.
30. Az intézményben a tanulók szüleivel való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az intézménnyel és gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.

## 7. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a szülők elégedettségét mérő kérdőív<sup>53</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett.** A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Az intézményben a tanulók viselkedése a felnőttekkel és társaikkal kulturált, udvarias.
2. Gyermekem munkájának tantárgyi ellenőrzése rendszeres.
3. Gyermekem tisztában van a követelményekkel.
4. Szülőként megfelelő visszajelzést kapok gyermekem előrehaladásáról.
5. Az intézmény segíti gyermekemet, hogy megismerje és fejlessze képességeit.
6. Az intézmény eredményesen segíti a tanulmányaiban lemaradó tanulókat.
7. Az intézmény lehetőséget teremt a tehetség kibontakoztatására.
8. Az intézmény ösztönzi a tanulók együttműködését.
9. Az intézmény fejleszti a tanulók testi, szellemi, érzelmi képességeit.
10. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanórán kívüli tevékenységek (szakkörök, programok stb.) szervezésére.
11. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanulók környezettudatos nevelésére.
12. Az intézmény hangsúlyt fektet az egészséges életmódra való nevelésre, lehetőséget teremt a rendszeres mozgásra, sportolásra (sportkörök, versenyek stb.)
13. Az intézmény fontosnak tartja a nemzeti hagyományok megismertetését, a magyarságtudat, hazaszeretet kialakítását.
14. A tanulók megismerik az erkölcsi normákat, képessé válhatnak arra, hogy tudatosan vállalt értékrend szerint alakítsák életüket.
15. Az intézménynek jó a hírneve, jól képzett pedagógusok magas színvonalon végzik munkájukat.
16. Az iskolával való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az iskolával és a gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.

---

<sup>53</sup> Online kérdőív.



## 8. számú melléklet: Az intézményi önértékelés keretében a tanulók elégedettségét mérő kérdőív javasolt kérdései<sup>54</sup>

Kérjük, gondold végig és értékeld, hogy **a felsorolt állítások közül melyik mennyire igaz**. A legördülő menü segítségével válaszd a véleményed tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információm.

A „0” érték a kérdőív átlagába nem számít bele!

1. Feleletnél, dolgozatírásnál/vizsgánál mindig tudom, hogy mit várnak el tőlem tanáraim, mi alapján értékelik a munkámat.
2. Megfelelő visszajelzést kapok a szóbeli és írásbeli feleleteim, dolgozataim/vizsgálaim eredményeiről.
3. Dolgozataimat a megadott határidőre kijavítják.
4. Az intézmény segít abban, hogy megismerjem és fejlesszem saját képességeimet, és ezeknek megfelelően a lehető legjobb eredményeket érjem el.
5. Az intézmény felkészít a továbbtanulásra.
6. Az intézmény felkészít a munkába állásra.
7. Ha valamit nem értek, vagy lemaradok a tanulásban, az intézményben segítséget kapok, hogy pótoljam a hiányosságokat.
8. Osztályom összetartó közösség.
9. Pedagógusaim számára nemcsak a tanulmányi eredményeim, hanem a nevelésem is fontos.
10. Az intézmény lehetőséget biztosít számomra, hogy személyes érdeklődésemnek megfelelően tanulhassak (pl. szakkör, szakmai és tanulmányi versenyek stb.)
11. Intézményünk lehetőséget teremt a szabadidő hasznos eltöltésére (színház- és múzeumlátogatás, színjátszás, tánc, kirándulás, egyéb szabadidős programok).
12. Az intézmény szakmai gyakorlati helyszínein magas színvonalú a gyakorlati képzés.
13. Az intézményünkben hangsúlyt fektetnek a környezettudatos magatartás megismerésére.
14. Az intézményem hangsúlyt fektet az egészséges életmódra nevelésre, lehetőséget teremt a rendszeres mozgásra, sportolásra (sportkörök, versenyek stb.)
15. Az intézményem hangsúlyt fektet a nemzeti hagyományok megismertetésére, a magyarságtudat, a hazaszeretet alakítására.

---

<sup>54</sup> Online kérdőív.

16. Az intézményben az oktatásunkhoz-képzésünkhöz szükséges eszközök rendelkezésre állnak.
17. A szakmai gyakorlati helyek eszközellátottsága megfelel a korszerű gyakorlati képzés igényeinek.
18. Az intézményben minden diáknak megvan a lehetősége arra, hogy bekapcsolódjon a diákokat érintő döntések előkészítésébe.
19. A vezető jelenléte meghatározó az intézményben.
20. Az intézmény rendezvényein, programjain esetenként a családom is részt vehet.
21. A szakmai gyakorlati munkahelyeken végzett gyakorlati munka hozzásegít szakképesítem sikeres megszerzéséhez.

## 9. számú melléklet: Gazdálkodó szervezetek kérdőíve a szakképző intézmény önértékeléséhez<sup>55</sup>

Önök a szakképző intézményünk kiemelt közvetlen partnere, részt vesznek a tanulók gyakorlati képzésében és/vagy alkalmaznak végzett tanulóinkat. Szeretnénk megismerni véleményüket az iskoláról, együttműködésünkről, elvárásairól.

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

Melyik szakképzési ágazatban kapcsolódik a szakképző intézmény képzési tevékenységéhez?

Kérjük, adja meg a megfelelő ágazato(ka)t! \_\_\_\_\_

1. Ismeri az intézmény szakmai programját.
2. A szakképző intézmény bevonja a szakképzéssel kapcsolatos tervezési-végrehajtási feladataiba, kikéri a véleményüket.
3. Az intézmény eredményeit ismeri, megfelelő tájékoztatást kap azokról.
4. Részt vesz az intézmény meghívása alapján az intézményi rendezvényeken, pályaaorientációs programokon.
5. Megfelelőnek tartja az intézmény szakmai elméleti tanárainak és szakoktatóinak szakmai felkészültségét.
6. Elégedett az Ön által képviselt szervezet és a szakképző intézmény kapcsolatával, kapcsolattartási formáival.
7. Megfelelőnek tartja az intézmény és a gyakorlati oktatóhelyek közti információcserét.
8. A szakképző intézmény képzési szerkezete megfelel a térség gazdasági igényeinek, a várható gazdasági fejlesztéseknek.
9. A szakképző intézmény követi a szakmai fejlődést, támaszkodik ebben a gazdálkodó szervezetek tapasztalataira.
10. A gazdaság igényeinek megfelel az intézmény által biztosított gyakorlati oktatás.
11. Megfelelőnek tartja a jelenlegi gyakorlati képzés intézmény és a gyakorlóhely közötti feladat megosztását, iskolai és képzőhely közötti gyakorlati oktatás arányát.

---

<sup>55</sup> Online kérdőív.

12. Megfelelőnek tartja a végzettek alapkompétenciáit.
13. Megfelelőnek tartja a végzettek idegen nyelvi kompetenciáit.
14. Megfelelőnek tartja a végzettek digitális felkészültségét.
15. Megfelelőnek tartja a végzettek személyes és munkavállalói kompetenciáit.
16. A végzett tanulók megfelelő szakmai elméleti és gyakorlati ismeretekkel kerülnek a munkaerőpiacra.
17. Megfelelőnek tartja az osztályozás-értékelés jelenlegi szabályozását.
18. A végzett tanulók elhelyezkedési esélyei jók a térség munkaerőpiacán.
19. Személy szerint Ön elégedett az iskola szakképzési munkájával.
20. A jövőben bővíteni kívánja a tanulószereződéssel foglalkozott tanulók számát a szervezeténél.

# Kollégium

## 1. A pedagógus önértékelés területei és módszertana

### 1.1. A pedagógus önértékelésének területei

A területek a tanári felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 8/2013. (I. 30.) EMMI rendeletben meghatározott követelményterületek nagy részét lefedik. Az önértékelés során annak vizsgálata történik meg, hogyan valósulnak meg a gyakorlatban a képzés folyamatában kimeneti követelményként megfogalmazott kompetenciák.

Az önértékelés folyamán annak feltárása folyik, milyen módon és mértékben jelennek meg a pedagógus munkájában az alábbi szakmai tartalmak:

- Az általános pedagógiai szempontoknak való megfelelés.
- A Nemzeti alaptanterv nevelési céljainak való megfelelés.
- A kollégiumi nevelés országos alapprogramjának való megfelelés
- Az intézmény pedagógiai programjának való megfelelés.

Ennek megfelelően az értékelés a pedagógiai munka alábbi területeire terjed ki:

1. Pedagógiai módszertani felkészültség
2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexiók
3. A tanulás támogatása
4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség
5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység
6. Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése
7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás
8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért
9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja

Az önértékelés területei – az első pont kivételével – megegyeznek a pedagógusok előmeneteli rendszerében használt pedagógusminősítési területekkel, így az önértékelés eredménye segíti a pedagógusokat a minősítésre való felkészülésben.

## 1. Pedagógiai módszertani felkészültség

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 1. Pedagógiai módszertani felkészültség                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>Milyen a módszertani felkészültsége?</b></p> <p><b>Milyen módszereket alkalmaz a foglalkozásokon?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagógiai tevékenysége biztos szaktudományos és módszertani tudást tükröz.</li> <li>Ismeri az intézményében folyó pedagógiai munka tartalmi meghatározására és szervezésére vonatkozóan alkalmazott, a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumokat és az intézménye pedagógiai programjának főbb tartalmait.</li> <li>Ismeri és tudatosan alkalmazza a tanulócsoport sajátosságaihoz igazodó megismerési folyamatokat, nevelési, tanítási módszereket, eszközöket.</li> </ul> |
| <p><b>Hogyan, mennyire illeszkednek az általa alkalmazott módszerek a foglalkozás tematikájához?</b></p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ismeri és tudatosan felhasználja szakterülete, tantárgya kapcsolatait más műveltségterületekkel, tantárgyakkal.</li> <li>Ismeri a szakterülete, tantárgya szempontjából fontos információforrásokat, azok pedagógiai felhasználásának lehetőségeit, megbízhatóságát, etikus alkalmazását.</li> <li>Fogalomhasználata szakszerű, az adott pedagógiai helyzethez igazodó.</li> </ul>                                                                                                                                             |

## 2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése, és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 2. Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók          |                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>Milyen a pedagógiai tervező munkája: tervezési dokumentumok, tervezési módszerek, nyomon</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Egységes rendszerbe illesztve tervezi az adott pedagógiai céloknak megfelelő stratégiákat, folyamatot, munkaformát, módszereket, eszközöket.</li> </ul> |

| 2. Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                                                           | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| követhetőség, megvalósíthatóság, realitás?                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagógiai fejlesztési terveiben kiemelt szerepet kap a tanulók tevékenységeinek fejlesztése.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Hogyan viszonyul a tervezés a tanulók igényeihez?                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Terveiben szerepet kap a tanulók motiválása, motivációjuk fejlesztése.</li> <li>Tervező tevékenysége során a nevelési, tanulási folyamatba illeszti a foglalkozáson, tanórán kívüli ismeret- és tapasztalatszerzési lehetőségeket.</li> <li>Megtervezi a tanulók és a nevelt, oktatott csoportok értékelésének módszereit, eszközeit.</li> </ul>                  |
| A tervezés során miként érvényesíti a Kollégiumi nevelés országos alapprogramja (KNOAP) és a pedagógiai program nevelési céljait, hogyan határoz meg pedagógiai célokat, fejlesztendő kompetenciákat? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tervei készítése során figyelembe veszi az intézménye vonatkozásában alkalmazott külső tartalomszabályozási és intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt, oktatott egyének és csoportok fejlesztési célját.</li> </ul>                                                                                                                              |
| Hogyan épít tervező munkája során a tanulók előzetes tudására, neveltségére és a tanulócsoporthoz jellemzőire?                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tervező tevékenységében épít a szociális tanulásban rejlő lehetőségekre.</li> <li>A tanulók optimális fejlődését elősegítő, az egyéni fejlődési sajátosságokhoz igazodó, differenciált nevelési és tanítási-tanulási folyamatot tervez.</li> <li>A tanulók fejlettségére is figyelemmel bevonja őket a nevelés-oktatás és tanulás-tanítás tervezésébe.</li> </ul> |

### 3. A tanulás támogatása

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 3. A tanulás támogatása                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                 | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                             |
| Mennyire tudatosan és az adott helyzetnek mennyire megfelelően választja meg és alkalmazza a tanulásszervezési eljárásokat? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Figyelembe veszi a tanulók aktuális fizikai, érzelmi állapotát.</li> <li>A tanulók hibázásait, tévesztéseit a tanulási folyamat szerves részének tekinti, és a megértést segítő módon reagál rájuk.</li> </ul> |
| Hogyan motiválja a tanulókat? Miként kelti fel a tanulókat                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Felkelti és fenntartja a tanulók érdeklődését.</li> </ul>                                                                                                                                                      |

| 3. A tanulás támogatása                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| érdeklődését, és hogyan köti le, tartja fenn a tanulók figyelmét, érdeklődését?                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Hogyan fejleszti a tanulók gondolkodási, probléma-megoldási és együttműködési képességét?                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Feltárja és szakszerűen kezeli a tanulási folyamat során tapasztalt megértési nehézségeket.</li> <li>Kooperatív technikák alkalmazásával is fejleszti a tanulók tanulási és együttműködési képességeit.</li> </ul>                                                                                                                                                                                       |
| Milyen tanulási teret, tanulási környezetet hoz létre a tanulási folyamatra?                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulás támogatása során épít a tanulók egyéni céljaira és szükségleteire, a tanulócsoport sajátosságaira.</li> <li>Nyugodt és biztonságos nevelési, tanulási környezetet teremt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           |
| Hogyan alkalmazza a tanulási folyamatban az információ-kommunikációs technikákra épülő eszközöket, digitális tananyagokat? Hogyan sikerül a helyes arányt kialakítania a hagyományos és az információ-kommunikációs technológiák között? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a tanulókat a hagyományos és az infokommunikációs eszközök célszerű, kritikus, etikus használatára a tanulási folyamatban.</li> <li>Az önálló tanuláshoz, tájékozódáshoz szakszerű útmutatást és megfelelő tanulási eszközöket biztosít.</li> <li>Támogatja a tanulók önálló gondolkodását, elismeri, és a tanítás-tanulási folyamat részévé teszi kezdeményezéseiket és ötleteiket.</li> </ul> |

**4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség |                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                |
| Hogyan méri fel a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és erkölcsi állapotát? Milyen hatékony tanuló-megismerési technikákat alkalmaz?                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>A nevelési-oktatási folyamatban a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és testi sajátosságainak megismerésére kiemelt figyelmet fordít.</li> </ul> |



**4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség**

| Szemponatok                                                                                                                                                                                                                                                                           | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tudatosan alkalmazza a tanulók sokoldalú megismerését szolgáló pedagógiai-pszichológiai módszereket.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Hogyan jelenik meg az egyéni fejlesztés, a személyiségfejlesztés a pedagógiai munkájában, a tervezésben (egyéni képességek, adottságok, fejlődési ütem, szociokulturális háttér)?                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tudatosan teremt olyan pedagógiai helyzeteket, amelyek segítik a tanulók komplex személyiségfejlődését.</li> <li>Tiszteletben tartja a tanulók személyiségét, tudatosan keresi a bennük rejlő értékeket, a tanulókhöz felelősen és elfogadóan viszonyul.</li> <li>Megismerteti a tanulókkal az érintett korosztályra vonatkozó, a tartalmi szabályozókban meghatározott egyetemes emberi és nemzeti értékeket, és azok tiszteletére neveli őket.</li> <li>Tudatos értékválasztásra és saját értékrendjük kialakítására ösztönzi a tanulókat.</li> </ul> |
| Milyen módon differenciál, alkalmazza az adaptív nevelés, oktatás gyakorlatát?                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az együttnevelés keretei között is módot talál a tanulók egyéni fejlődési lehetőségeinek megteremtésére.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Milyen terv alapján, hogyan foglalkozik a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal, ezen belül a sajátos nevelési igényű, a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő, a kiemelten tehetséges tanulókkal, illetve a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulókkal? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Felismeri a tanulók személyiségfejlődési és tanulási nehézségeit, és képes számukra hatékony segítséget nyújtani, vagy szükség esetén más szakembertől segítséget kérni.</li> <li>Felismeri a tanulóknál a tehetség ígéretét, és tudatosan segíti annak kibontakoztatását.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   |

**5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység</b>                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Milyen módszereket, eszközöket alkalmaz a közösség belső struktúrájának feltárására?</b>                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógus az általa vezetett tanulócsoportok fejlesztését a közösség struktúrájának feltárására, a közösségfejlesztés folyamatának ismeretére és a csoportok tagjainak egyéni és csoportos szükségleteire, sajátosságaira alapozza.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Hogyan képes olyan nevelési, tanulási környezet kialakítására, amelyben a tanulók értékesnek, elfogadottnak érezhetik magukat, amelyben megtanulják tisztelni, elfogadni a különböző kulturális közegekből, a különböző társadalmi rétegekből jött társaikat, a különleges bánásmódot igénylő, és a hátrányos helyzetű tanulókat is?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a tanulók közötti véleménycserét, fejleszti kommunikációs képességüket, fejleszti a tanulóknak az érvelési kultúrát.</li> <li>Pedagógiai feladatai során figyelembe veszi és értéként közvetíti a tanulók és tanulóközösségek eltérő kulturális, társadalmi háttérből adódó sajátosságait.</li> <li>A tanulókat egymás elfogadására, tiszteletére, kölcsönös támogatására, előítélet mentességre neveli.</li> <li>Pedagógiai tevékenységében a nevelt, oktatott tanulók életkorából következő fejlődéslélektani jellemzőik ismerete tükröződik.</li> </ul> |
| <b>Hogyan jelenik meg a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában (helyzetek teremtése, eszközök, az intézmény szabadidős tevékenységeiben való részvétel)?</b>                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Megteremti az általa irányított nevelési, oktatási folyamat során az együttműködési képességek fejlődéséhez szükséges feltételeket és az együttműködést támogató, motiváló módszereket alkalmaz.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Melyek azok a probléma-megoldási és konfliktuskezelési stratégiák, amelyeket sikeresen alkalmaz?</b>                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Szakszerűen és eredményesen alkalmazza a konfliktusok megelőzésének és kezelésének módszereit.</li> <li>A tanulók nevelése, oktatása során a közösség (szoba, csoport, intézmény) iránti szerepvállalást erősítő pedagógiai helyzeteket teremt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## 6. A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 6. Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                 | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Milyen ellenőrzési és értékelési formákat alkalmaz?                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógiai programba foglaltakat a tanulók egyéni pedagógiai – pszichológiai szükségleteihez is igazodva eredményesen és adaptív módon alkalmazza.</li> <li>Változatos pedagógiai értékelési módszereket alkalmaz, a nevelési-oktatási folyamatban célzottan alkalmazza a diagnosztikus, a fejlesztő és az összegző értékelési formákat.</li> <li>Az adott nevelési helyzetnek megfelelő ellenőrzési, értékelési módszereket használ.</li> <li>Pedagógiai céljainak megfelelő ellenőrzési, értékelési eszközöket választ vagy készít.</li> <li>A tanulóknak személyre szabott értékelést ad.</li> <li>Az intézményi pedagógiai programmal összhangban alkalmazott pedagógiai ellenőrzési és értékelési rendszert és módszereket, azok szempontjait az általa megkezdett nevelési-oktatási folyamat elején megismerteti a tanulókkal, a szülőkkel.</li> </ul> |
| Mennyire támogató, fejlesztő szándékú az értékelése?                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulói tevékenység rendszeres ellenőrzésének eredményeit szakszerűen elemzi, értékelésüket rendszeresen felhasználja fejlesztési céljainak, feladatainak kijelölésében.</li> <li>Az értékelési módszerek alkalmazása során figyelembe veszi azok várható hatását a tanulók személyiségének fejlődésére.</li> <li>A tanulók számára adott visszajelzései rendszeresek, egyértelműek, tárgyilagosak.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Milyen visszajelzéseket ad a tanulóknak? Visszajelzései támogatják-e a tanulók önértékelésének fejlődését? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elősegíti a tanulók önértékelési képességének kialakulását, fejlődését.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Szakmai és nyelvi szempontból igényes-e a nyelvhasználata (életkornak megfelelő szókészlet, artikuláció, beszédsebesség, stb.)?</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tevékenysége során az intézményi pedagógiai programhoz igazodóan és a pedagógiai céloknak megfelelően érthetően és hitelesen kommunikál.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Milyen módon működik együtt pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő más felnőttekkel a pedagógiai folyamatban?</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulók nevelése-oktatása érdekében kezdeményezően együttműködik a pedagógustársaival, a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel és a szülőkkel.</li> <li>A tanulókkal történő együttműködés elveit és formáit az alkalmazott pedagógiai program és az intézményi dokumentumok keretei között a tanulók személyiségfejlődését figyelembe véve alakítja ki és valósítja meg.</li> </ul> |
| <b>Reális önismerettel rendelkezik-e? Jellemző-e rá a reflektív szemlélet? Hogyan fogadja a visszajelzéseket? Képes-e önreflexióra? Képes-e önfejlesztésre?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Igényli a pedagógiai munkájával kapcsolatos rendszeres visszajelzéseket, nyitott azok befogadására.</li> <li>Szakmai megbeszéléseken kifejti, képviseli az álláspontját, képes másokat meggyőzni, és ő maga is meggyőzhető.</li> </ul>                                                                                                                                                   |

## 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért                                    |                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tisztában van személyiségének sajátosságaival és alkalmazkodik a szerepvállalásokhoz.</li> <li>Pedagógiai munkáját reflektivitás jellemzi.</li> </ul>                                               |
| <b>Mennyire tájékozott pedagógiai kérdésekben, hogyan követi a szakmában történeteket?</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógiai feladatok megoldásában együttműködik pedagógustársaival, munkaközösségeivel, a nevelő-oktató munkát segítő munkatársaival, a tanuló fejlődését támogató más szakemberekkel.</li> </ul> |

| 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért       |                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                  | Elvárások                                                                                                                                                                   |
|                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fontos számára tudásának folyamatos megújítása, a megszerzett tudását a pedagógiai gyakorlatában eredményesen alkalmazza.</li> </ul> |
| Hogyan nyilvánul meg kezdeményezőképesége, felelősségvállalása a munkájában? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Részt vesz szakmai kooperációkban, problémafelvetéseivel, javaslataival kezdeményező szerepet vállal.</li> </ul>                     |

### 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője, és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Milyen szemléletformáló módszereket alkalmaz annak érdekében, hogy a tanulóknál kialakuljon a fenntartható fejlődésre irányuló felelősségteljes magatartás?              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Segíti a tanulókat, hogy megértsék a nem fenntartható és fenntartható fejlődés különbségeit.</li> <li>Kihasználja saját szakterületén, illetve intézményében a fenntarthatóságra nevelés pedagógiai lehetőségeit.</li> <li>Lehetővé teszi a tanulók számára, hogy saját cselekedeteikkel, viselkedésükkel hozzájáruljanak a fenntarthatósághoz, tudatosítva bennük, hogy a jövő rajtuk is múlik.</li> <li>Segíti tanulóit, hogy a múlt és a jelen tükrében kreatívan gondolkodjanak a lehetséges jövőről.</li> </ul> |

## 1.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző, pedagógusra vonatkozó ellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott pedagógusra vonatkozó értékelőlapja(i), önfejlesztési terve(i)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejleszthető területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?

- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelületesi eredményekhez képest az egyes területeken?

### **A csoport munkaterv és az éves tervezés egyéb dokumentumai**

- Hogyan jelenik meg a csoport munkatervben a tanulói kompetenciák fejlesztése?
- Mennyiben biztosítja a csoport munkaterv a pedagógiai programban meghatározott célok megvalósulását?
- Hogyan kapcsolódik a tanórán kívüli tevékenységek és egyéb foglalkozások tervezése a csoport munkaterv és a foglalkozási tematika követelményeihez?
- Hogy kapcsolódik a tanórán kívüli tevékenységek és egyéb foglalkozások tervezése a csoport munkaterv és a foglalkozási tematika személyiség- és közösségfejlesztési feladataihoz?
- Hogyan jelennek meg a pedagógus éves tervezésben a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal kapcsolatos feladatok?
- Hogyan jelennek meg a pedagógus éves tervezésében a tantárgyi belső és külső kapcsolódások?
- Hogyan épít a pedagógus a tervező munka során a tanulók neveltségére és előzetes ismereteire?
- Hogyan jelenik meg a fogalmak egymásra épülése az éves tervezés dokumentumaiban?
- Hogyan jelenik meg a pedagógus által készített egyéni fejlesztési tervben a fejlesztés-központúság?
- Hogyan jelennek meg a csoport munkatervben az egyéni tanulói igényeknek megfelelő folyamatok?
- Mennyiben felelnek meg a célkitűzéseknek a tervezett értékelési eszközök?
- Tartalmazza-e a csoport munkaterv a céloknak megfelelő nevelési, tanulási eszközöket (nyomtatott dokumentumok, e-eszközök)?
- Milyen elemeket tartalmaz a csoportvezetői munka éves tervezése? Azok hogyan kapcsolódnak az intézmény nevelési céljaihoz?
- Hogyan jelenik meg a pedagógus foglalkozási és egyéb foglalkozáson kívüli tervezési dokumentumaiban a környezeti nevelés és a fenntartható fejlődés célrendszere?

### **Foglalkozások tervezése**

- A tervben szereplő tartalmi elemek megfelelnek-e a témához kapcsolódó korszerű szaktudományos ismereteknek?
- Hogyan jelennek meg a tervezésben a tantárgyi belső és külső kapcsolódások?
- A feladatok, célkitűzések teljesülését hogyan segítik a tervezett módszerek, tanulásszervezési eljárások és a foglalkozás felépítése?
- Az óra célkitűzése és az foglalkozásterv mennyiben támogatja a megszerzett tudás alkalmazását?
- A foglalkozások tervezésénél hogyan érvényesül a cél–tananyag–eszköz koherenciája?
- Milyen módon jelennek meg az egyéni tanulói igények a foglalkozások tervezésében?
- Mennyire támogatja a terv a tanulói együttműködést, szociális tanulást?

- Milyen módon jelennek meg a tervben a közösségfejlesztés, személyiségfejlesztés feladatai?
- Mennyire felelnek meg a tervek célkitűzéseinek a tervezett értékelési eszközök?
- A kollégiumi foglalkozáson kívüli tervezés tartalma mennyire áll összhangban az adott tanulócsoport életkori sajátosságaival?
- A kollégiumi foglalkozásokon kívüli tevékenységek tervezése hogyan kapcsolódnak az intézmény éves munkatervéhez, célkitűzéseire? (Intézményi és nevelési célokhoz, nevelési területhez, tudásterületekhez, intézményi innovációhoz.)
- A foglalkozásterveibe épít-e alternatív módszertani és/vagy tartalmi megoldásokat?

### **Naplók**

- Hogyan követi a napló szerinti haladás a csoport munkaterv éves tervezését?
- Mennyire fegyelmezett a napló adminisztrációja (naprakész naplóvezetés, bejegyzések, feljegyzések)?
- Megjelennek-e a naplóban az egyéni bánásmódot igénylő tanulókra vonatkozó szakértői javaslatok?
- Megjelennek-e a naplóban az egyéni tanulói igényeknek megfelelő, a tanuló szorgalmára, viselkedésére vonatkozó bejegyzések?

### **Tanulói füzetek, dokumentumok (kimenőkönyvek stb.)**

- Hogyan követhető a tanulók munkájából a fejlődésük és a tananyagban való haladás (rendszeresség)?
- Hogyan követhető a tanulói egyéni munka hibáinak javítása?
- A tanulói produktumokban megjelennek-e más témakörök kapcsolódó elemei is?
- Hogyan követhető a kollégista foglalkozásokon való megjelenése, mulasztása, beérkezésének, távozásának, hazautazásának időpontjai, külső elfoglaltságai?
- Nyomon követhető-e az egyéni tanulói igényeknek megfelelő pedagógiai munka, a személyre szóló differenciálás a tanulói produktumokban?

## **1.3. Foglalkozáslátogatás megfigyelési szempontjai**

- Milyen volt a pedagógus stílusa?
- Mennyire volt érthető a pedagógus kommunikációja?
- A pedagógus mennyire vette figyelembe az egyéni képességek közötti különbségeket?
- A vezető, irányító, segítő szerep mennyire volt indokolt az egyes munkafolyamatokban?
- Mennyire szakszerű a pedagógus fogalomhasználata, mennyire támogatja a tanulóknak az új fogalmak kialakítását és a korábbiak elmélyítését?
- Kihasználta-e a pedagógus a tantárgyi kapcsolatok lehetőségét?
- Hogyan jelent meg a fenntartható fejlődés témája a foglalkozáson? Milyen módszereket alkalmazott erre a pedagógus?



- Hogyan határozta meg a pedagógus a foglalkozás célját, és mennyire sikerült azt a tanulókkal tudatosítani?
- Mennyiben támogatták az elvégzett feladatok és az alkalmazott módszerek az óra céljának elérését?
- A választott nevelési módszerek és tanulásszervezési eljárások mennyire illeszkedtek a foglalkozás tartalmához, az elvégzett feladatokhoz?
- Mennyiben feleltek meg a használt módszerek, tanulásszervezési eljárások a szaktárgyhoz kapcsolódó korszerű tudományos ismereteknek? (Amennyiben van ilyen, például IKT-módszerek, Arany János Program módszerek, projektmódszer, kooperatív technikák)
- Milyen motivációs eszközöket alkalmazott a pedagógus a foglalkozáson?
- Milyen mértékben sikerült a tanulókat bevonni a foglalkozás menetébe, aktivitásukat fokozni?
- Hogyan jelent meg a személyiségfejlesztés a foglalkozáson? Milyen eszközök segítették ezt?
- Hogy jelent meg a közösségfejlesztés a foglalkozáson? Milyen eszközök segítették?
- Hogy jelent meg a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal való foglalkozás a foglalkozáson?
- Mennyire tükröződött a szokásrend a foglalkozáson a tanulók magatartásában?
- Milyen módon valósult meg a foglalkozáson a tanulók együttműködése, egymástól való tanulása?
- Hogyan jelent meg a tanulók önértékelése?
- Hogyan történt a tanulók, tanulóinak produktumok (szóbeli és írásbeli) értékelése?
- Elérte-e a foglalkozás a célját, koherens volt-e a foglalkozástervvel?
- Mennyire feleltek meg a pedagógus reakciói az egyes pedagógiai szituációknak?
- Reálisan értékelte-e a pedagógus az egyes pedagógiai szituációkban mutatott reakcióit a foglalkozás megbeszélésén?
- Mennyire volt reflektív a pedagógus?
  - Visszatekintés a tervezésre, megvalósulásra;
  - a lényeges mozzanatok tudatosítása;
  - alternatív cselekvésmódok kialakítása.

#### **1.4. Kérdőíves felmérés**

- Pedagógus önértékelő kérdőív (1. számú melléklet)
- Pedagógus önértékelésében alkalmazott szülői kérdőív (2. számú melléklet)
- Pedagógusok önértékelésében alkalmazott munkatársi kérdőív (3. számú melléklet)
- Pedagógus önértékelésében alkalmazott tanulói kérdőív (4. számú melléklet)

#### **1.5. Interjúk kérdéssorai**

##### **A pedagógusinterjú javasolt kérdései a pedagógus munkájának önértékeléséhez**

- Hogyan követi a szakmában megjelenő újdonságokat, a végbemenő változásokat?



- Milyen módszerekkel, milyen szempontok figyelembevételével végzi a hosszú és rövid távú tervezést? Hogyan, milyen esetekben korrigálja a terveket?
- Hogyan méri fel a tanulók értelmi, érzelmi és szociális állapotát, a közösség belső struktúráját?
- Pedagógiai munkája során a pedagógiai feladatok megoldásában kikkel működik együtt?
- Milyen a kapcsolata szakmai munkaközösségével, milyen közösségi feladatokat végez, vállal?
- Milyen ellenőrzési, értékelési, számonkérési formákat alkalmaz? Hogyan használja fel a korábbi eredményeket, tapasztalatokat az értékelés tervezésekor?
- A foglalkozáson látottakon kívül milyen nevelési módszereket, tanulásszervezési eljárásokat és milyen céllal alkalmaz szívesen?
- Hogyan használja ki a tantárgyköziség lehetőségeit?
- Milyen módszerekkel segíti a tanultak alkalmazását?
- Hogyan fejleszti a tanulók jövőről való gondolkodását?
- Hogyan teremt olyan helyzeteket a foglalkozásokon, amelyekben az adott témához kapcsolódva fejleszti a tanulók kritikus, felelősségteljes gondolkodását a fenntartható fejlődéssel összefüggésben?
- Hogy alakítja a tanulási teret, tanulási környezetet a tanulási folyamatnak megfelelően?
- A motivációnak mely eszközeit használja leggyakrabban? Milyen alapon választja meg a motivációs eszközöket?
- Milyen módon segítik munkáját az IKT-eszközök?
- Milyen módszerekkel támogatja a diákok önálló tanulását?
- Mit jelent Ön számára az inkluzív nevelés?
- Hogyan differenciál, alkalmazza-e az adaptív oktatás gyakorlatát?
- Hogyan vesz részt a tehetséggondozásban, felzárkóztatásban?
- Hogyan jelenik meg a személyiség- és a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában?
- Hogyan képes befogadó környezetet kialakítani?
- Milyen esetekben, milyen módszerrel készíti egyéni fejlesztési tervet?
- Miként használja ki a közösség tagjainak különbözőségében rejlő értékeket a munkája során?
- A nevelési és a tanítási-tanulási folyamatban hol, mikor, hogyan szokta a tanulók önértékelését ösztönözni?
- Hogyan győződik meg róla, hogy a tanulók értékelése reális?
- Milyen módon működik együtt a pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő munkatársakkal? Hogy működik együtt más intézmények pedagógusaival?
- Milyen kommunikációs eszközöket használ szívesen a munkája során? Hogyan tartja a kapcsolatot a tanulók szüleivel?
- Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbbblépés igényét?
- Milyen kiemelkedő vagy fejleszthető területet emelne ki a munkájával kapcsolatban?
- Van-e olyan területe pedagógiai munkájának, amiben változni, fejlődni szeretne?

**A vezetői interjú javasolt kérdései a pedagógus munkájának önértékeléséhez**

- Milyennek tartja a pedagógus szaktárgyi, módszertani, pedagógiai felkészültségét?
- Mennyire felel meg a pedagógus tervezőmunkája az intézmény elvárásainak és a tanulócsoporthoz?
- Milyen módszerekkel és milyen hatékonysággal segíti a pedagógus a tanulók önálló tanulását?
- Milyen intézményi és/vagy intézményen kívüli eseményeken, projektekben vett/vesz részt a pedagógus a tanulókkal a környezeti neveléshez, fenntartható fejlődés témaköréhez kapcsolódóan?
- Hogy vesz részt a pedagógus a kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelésében, oktatásában?
- Mennyire tud megfelelni a pedagógus a tanulók és a szülők egyéni elvárásainak?
- Hogy jelenik meg a közösségfejlesztés a pedagógus munkájában?
- Mennyire felel meg a pedagógus értékelőmunkája az intézmény elvárásainak és a tanulócsoporthoz?
- Milyen a pedagógus kapcsolata a tanulókkal, szülőkkel?
- Milyennek tartja a pedagógus kapcsolatát a kollégákkal?
- Milyen a pedagógus intézményen belüli és kívüli szakmai aktivitása?
- Milyen innovációs, vagy pályázati feladatokban vesz, vagy vett részt a pedagógus?
- Miben nyilvánul meg a pedagógus kezdeményezőkézsége, felelősségvállalása?
- Reális önismerettel rendelkezik-e a pedagógus? Hogy fogadja a visszajelzéseket?
- Mennyire jellemző a pedagógusra az önfejlesztés igénye?
- Mennyire elégedett a pedagógus munkájának eredményességével?
- Mi(ke)t értékel leginkább a pedagógus szakmai munkájában?
- Mi az, amiben szeretné, hogy változzon, fejlődjön?
- Van-e tudomása arról, hogy a pedagógus online közösségeket, kapcsolatot létesít és tart fenn a tanulók és/vagy a szülők körében?
- Hogyan értékeli a pedagógus konfliktusmegelőző és kezelő módszereit, képességét?

## 2. Vezető önértékelésének területei és módszertana

### 2.1. A vezető önértékelésének területei

A vezetői értékelés területeit a Tempus Közalapítvány által koordinált, az Európai Bizottság által támogatott International Co-operation for School Leadership (Nemzetközi együttműködés az iskolavezetésért) című projekt keretében kidolgozott iskolavezetői kompetenciák keretrendszer, a Central5 alapján definiálták és értelmezték,<sup>56</sup> amit az EMMI rendelet tartalmilag átvett az alábbi megfogalmazások szerint:

<sup>56</sup> Révai, N., Kirkham, G. A. (szerk., 2013): The Art and Science of Leading a School – Central5: Central European view on competencies for school leaders. [Az iskolavezetés tudománya és művészete – Central5: Az iskolavezetők kompetenciái közép-európai megközelítésben] Tempus Közalapítvány, Budapest.

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása
2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása
3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása
5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

### **1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása**

Az intézmény alapvető célja a tanulás támogatása. A vezető szerepe, hogy támogató tanulási környezetet hozzon létre, és biztosítsa azt, hogy az intézmény forrásait erre a célra használják fel. Mint irányító szakember, elsődleges feladatai közé tartozik az intézmény minden tagjának hatékony irányítása és menedzselése, valamint a tanulószervezet kialakítása, fenntartása és fejlesztése – fókuszban a tanulási eredményekkel.

A vezetőnek mindezek alapján a következőkben megjelölt tevékenységeket kell ellátnia. Irányítania kell az értékközpontú nevelés, tanulás és tanítás folyamatát. Miután létrehozott egy magas elvárásokat támasztó, biztonságos és hatékony tanulási környezetet, valamint tanulási folyamatokat, a tanulás kultúráját és a teljesítés lehetőségét is meg kell teremtenie mindenki számára. A tanulás és tanítás legjobb minőségét együtt kell megalapozni, fenntartani és fejleszteni egy olyan szisztematikus és szigorú rendszerrel, amelynek feladata a tanulási és tanítási folyamatok nyomon követése, áttekintése, értékelése. A vezetőnek biztosítania kell mindezek létrejöttét, valamint azt, hogy megbízható értékelési rendszereket hozzanak létre vagy vegyenek át, és használjanak megfelelően.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                            | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Milyen módon biztosítja, hogy a tanulás a tanulói eredmények javulását eredményezze?</b>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.</li> <li>• Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.</li> <li>• A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére összpontosító nevelő-oktató munkát vár el.</li> </ul> |
| <b>Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a tanulási-tanítási és a nevelési folyamatba?</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében,</li> </ul>                                                                                                                                                       |

| 1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                   | <p>különösen a nevelés, a tanulás és tanítás szervezésében és irányításában.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat.</li> <li>Beszámolót kér a tanulói teljesítmények folyamatos mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a tanulók fejlesztése érdekében.</li> </ul>                                                                             |
| Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányításával az intézményben kialakítják a tanulók értékelésének közös alapelveit és követelményeit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.</li> <li>Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          |
| Hogyan gondoskodik arról, hogy a pedagógiai program, a foglalkozási tervek és az alkalmazott módszerek a tanulói igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a továbbhaladáshoz? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi tantervet a kerettantervre alapozva az intézmény sajátosságaihoz igazítja.</li> <li>Irányítja a tanmenetek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára.</li> <li>Gondoskodik arról, hogy a foglalkozási tervekben, a pedagógusok éves tervezésében megjelenjen a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése.</li> </ul> |
| Hogyan működik a differenciálás és az adaptív nevelés-oktatás az intézményben és saját pedagógiai gyakorlatában?                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányítja a differenciálót, az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony tanulói egyéni fejlesztést.</li> <li>Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók (tehetséggondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak.</li> <li>Nyilvántartja a korai intézményelhagyás kockázatának kitett tanulókat, és aktív irányítói magatartást tanúsít a lemorzsolódás megelőzése érdekében.</li> </ul>                                         |

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

Ahhoz, hogy az intézmény vezetője hozzájáruljon az intézmény céljainak eléréséhez, a következő kulcsfontosságú felelősségi köröket és szerepeket kell betöltenie: biztosítani kell, hogy az intézmény üzemeltetése hatékonyan és eredményesen, a vezetői hatáskörének megfelelően történjen, továbbá gondoskodnia kell az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről. A vezetőnek hatékonyan kell beosztania mások és önmaga munkaidejét, és felügyelnie kell, hogy mások hatékonyan végzik-e napi intézményi munkájukat.

Az intézményműködés menedzselésének képessége (beleértve az épületeket és az azokat körülvevő földterületeket) a vezető egyik kulcsfontosságú kompetenciája, annak érdekében, hogy az intézmény hatékonyan működhessen. Az vezetőnek – hatás- és jogkörének megfelelően – biztosítani kell az intézmény céljainak elérése érdekében az intézmény pénzügyeinek hatékony menedzselését és hatékony munkaerő-gazdálkodást kell folytatnia. Hatékonyan kell menedzselnie a megbeszéléseket és az információáramlást. A vezetőnek tudnia kell időbeosztása alapján feladatait priorizálni és az intézmény fontos stratégiai ügyeire fókuszálni. Tudnia kell létrehozni és fenntartani hatékony, gazdaságos és az előírásoknak megfelelő adminisztrációs rendszereket.

Elengedhetetlen, hogy a vezető hatékonyan tudjon kommunikálni, együttműködni a külső partnerekkel, és képes legyen együtt dolgozni helyi, regionális rendszerekkel, a hatóságokkal és az oktatásért felelős minisztériummal.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.</li> <li>A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabályváltozásokról folyamatosan tájékoztatja.</li> </ul>                    |
| Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média, stb.) működtet.</li> <li>A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.</li> </ul> |
| Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése, stb.).</li> <li>Hatáskörének megfelelően megszervezi az intézmény mint létesítmény és a használt eszközök</li> </ul>                     |

|                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                  | <p>biztonságos működtetését (például sportlétesítmények eszközei, taneszközök, stb.).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése gondoskodik arról, hogy az intézmény működésében érvényesüljön a fenntartható fejlődés értékrendje.</li> </ul>                                                                                                                                                           |
| <b>Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.</li> <li>A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.</li> </ul>                                                                                                                                                                 |
| <b>Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?</b>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.</li> <li>Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszer alakított ki az intézményvezető?</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Személyesen irányítja az intézmény partneri körének azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például DÖK, szülői képviselő) történő kapcsolattartásban.</li> <li>Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.</li> </ul> |

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

A vezető feladata, hogy az intézményben közös értékeket fogadtasson el, amelyeket mindenki értelmezni tud, és tevékenységének részévé válhat. A jövőkép kialakítása, a megvalósítására irányuló stratégiaalkotás, továbbá a szervezet küldetésének tisztázása a vezető szerepének és munkájának kulcselemei.

Képesnek kell lennie arra, hogy irányítsa annak a közös munkának a folyamatát, melynek során megszületnek a mindenki által elfogadott értékek és jövőkép, ezt hatékonyan kell kommunikálnia és támogatnia kell az értékek tevékenységekbe épülését a jövőkép elérését.

A megvalósítás szakaszában következetesen képviselnie kell azokat az irányokat, amelyeket szervezeti szinten meghatároztak a jövőkép elérésével kapcsolatban. A vezető eredményességének kulcsa az is, hogy a jövőképhez vezető úton mind magának, mind pedig munkatársainak képes legyen szűkebb és tágabb célokat kijelölni. Ehhez a vezetőnek tisztában kell lennie a változás folyamatával, és azzal, hogy miképp tudja kezelni a változás útjában álló ellenállást.

A vezetőnek tudnia kell reagálni a belső és a külső értékelés (önértékelés és intézményértékelés) eredményeire.

Alapvető elvárás a vezetőktől, hogy folyamatosan tájékozódjanak és tájékoztassanak az új oktatási trendekről, szakpolitikai változásokról, amelyek érintik a hétköznapi gyakorlatot is.

A vezetőknek képesnek kell lenniük arra, hogy azonosítsák azokat a területeket, amelyek fejleszthetők az intézményben. Biztosítaniuk kell a közösen kitűzött irányok felé való haladást, miközben egy átlátható tanulási kultúrát alakítanak ki, és tartanak fenn.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                 | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Hogyan vesz részt az intézmény jövőképe kialakításában?</b>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.</li> <li>Szervezi és irányítja az intézmény jövőképe, értékrendje, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és tanulási-tanítási folyamatokba épülését.</li> <li>Az intézményi jövőkép, és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak.</li> </ul> |
| <b>Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.</li> <li>A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.</li> <li>Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.</li> </ul>                                                      |
| <b>Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.</li> <li>Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.</li> <li>A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat-meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |



| 3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                   | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Hogyan teremt a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).</li> <li>A vezetés engedi, és szívesen befogadja, a nevelés és a tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.</li> </ul> |

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

A vezetőnek tudnia kell, hogyan inspirálja a kollégáit magas teljesítmény elérésére (hogy a lehető legtöbbet fejlődjenek a kapott visszajelzések és az önreflexió segítségével), illetve milyen módon hasznosítsa az intézményi önértékelés eredményeit.

Ahhoz, hogy az intézmény által kitűzött célokat elérje, tudnia kell, hogyan építsen csapatot, és tudásukat a célok elérése érdekében hogyan mozgósítsa. Mások menedzselése során magas szintű etikai és morális szempontokat kell figyelembe vennie.

Kollégáival hatékonyan kell kommunikálnia, időben kell visszajelzést adnia, és képesnek kell lennie arra, hogy kezdeményezze és támogassa a párbeszédet és a jó gyakorlatok átadását. Tudnia kell, hogyan kezeljen konfliktushelyzeteket, illetve hogy ezek előfordulását hogyan csökkentse. Képesnek kell lennie feladatok delegálására, tudnia kell, hogyan alkalmazza a megosztott vezetés koncepcióját.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                     | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.</li> <li>A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.</li> </ul> |



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

| Szemponatok                                                                                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hogyan vesz részt személyesen a humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében?</b>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.</li> <li>• Részt vállal a pedagógusok foglalkozásainak látogatásában, megbeszélésében.</li> <li>• A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.</li> </ul> |
| <b>Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?</b>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére. A feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.</li> <li>• Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.</li> </ul>                                                                                                                                     |
| <b>Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?</b>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoporthoz például intézményi önértékelésre), vezetőként és szakjának megfelelően részt vesz a team munkában.</li> <li>• Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködések kialakítását.</li> </ul>                                                                                                                 |
| <b>Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.</li> <li>• Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.</li> </ul>                                                                                                                                                             |
| <b>Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?</b>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.</li> <li>• A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.</li> <li>• Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.</li> </ul>                                          |

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

| Szemponatok                                                                                                 | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre.</li> <li>• Olyan nevelési, tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti viselkedési és tanulási kultúráját a tanulási folyamatot támogató rend jellemzi (például mindenki által ismert és betartott szabályok betartatása).</li> <li>• Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.</li> </ul> |

#### 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

A vezetőnek meg kell őriznie, fenn kell tartania a professzionális munkavégzés iránti motivációját. Tudatában kell lennie a szerepével járó etikai és erkölcsi aspektusoknak. A sikeres vezetők igénylik és kérik mások visszajelzéseit, amely segítheti a vezetőket saját fejlődésükben. Önismeret és önértékelés, a saját erősségeinek, a személyes és szakmai fejleszthető területeinek ismerete, valamint a kritikus önreflexió képessége teszik lehetővé a vezetők számára a feladatok kiadásának és a vezetés megosztásának megfelelő kezelését.

A vezetőnek be kell építenie a saját gyakorlatába mind a már létező, megalapozott pedagógiai és vezetési modelleket, elméleteket, mind pedig az új oktatási trendeket és innovációkat, azok folyamatos alkalmazásával. Támogatnia és segítenie kell a kutatásokat és a tényalapú megközelítést a tanulásban és tanításban (ideális esetben részt is vesz ilyen tevékenységben).

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, milyen az önreflexiója?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.</li> <li>• Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.</li> <li>• Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.</li> </ul> |
| <b>Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A tanári szakma és az intézményvezetés területein keresi az új szakmai információkat, és elsajátítja azokat.</li> </ul>                                                                                                                                                                |

| 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                   | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.</li> <li>Hiteles és etikus magatartást tanúsít. (Kommunikációja, magatartása a pedagógus etika normáinak megfelel.)</li> </ul>                                                |
| <b>Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.</li> <li>Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.</li> </ul> |

## 2.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző vezetői ellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott vezetőre vonatkozó értékelőlapja(i), önfejlesztési terve(i)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejleszthető területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?

### Vezetői pályázat/vezetési program

- Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
- Milyen célokat fogalmaz meg az intézményvezető? Ezek milyen kapcsolatban vannak a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
- A stratégiai vezetői célokat hogyan bontotta le operatív célokra?
- A vezetői programalkotásban hogyan kapcsolódik a hagyományörzéshez az innovatív gondolkodás, tervezés?
- Hogyan tervezi a pedagógusokkal való együttműködést?
- Hogyan, milyen témákban jelöli meg erősségeit az intézményvezető?
- Hogyan látja a vezetési programban vezetői fejlődésének lehetőségeit?
- Hogyan jelenik meg a vezetési programban a tanulás eredményességének biztosítása?

- Hogyan jelenik meg a vezetési programban a tanulók tanórán kívüli foglalkoztatása?
- Milyen szerepet kap a vezetési programban a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás?
- Hogyan jelenik meg a kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelése, oktatása a vezetési programban?

### **Pedagógiai program**

- Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a pedagógiai program céljaival?
- Összhangban állnak a vezetési programban megfogalmazott célok és a pedagógiai program céljai?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a tanulói eredmények javulását?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a fejlesztő szemlélet érvényesülését?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják az egyéni bánásmód érvényesülését?

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

- Hogyan valósul meg a mérési, értékelési eredmények beépítése a tanulási-tanítási folyamatba?
- Hogyan irányítja a pedagógiai tervező munkát, a csoport munkatervek, a tematikus tervek és a foglalkozási tervek kidolgozását és ezek összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a pedagógiai program követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára?
- Mi történik azokkal a területekkel, amelyek stratégiai vagy operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?
- Milyen megvalósult tevékenységek igazolják a vezetési programban leírt célok teljesülését?
- Milyen dominanciával jelenik meg a dokumentumokban az intézményben működő szakmai csoportok munkája?
- Mire irányul a dokumentumokban az intézményi erőforrások vezetői elemzése?
- Milyen, a célok elérését támogató együttműködési formák jelennek meg az operatív tervezésben?
- Az éves munkatervek hogyan közvetítik az érintettek számára az aktuális feladatokat?
- Az éves beszámolók visszacsatolást adnak-e az érintetteknek az elvégzett feladatokról?

### **SZMSZ**

- A vezető az SZMSZ-ben leírtaknak megfelelően osztja-e meg a vezetési feladatokat?
- Megvalósul-e az SZMSZ-ben előírt eljárásrend szerint a pedagógiai munka belső ellenőrzése?
- Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert rögzít az SZMSZ?
- Milyen a döntéshozatali rendszer szabályozása?

- A szabályozás hogyan támogatja az intézményen belüli együttműködéseket?

### 2.3. Kérdőíves felmérés

- Vezetői önértékelő kérdőív (5. számú melléklet)
- Nevelőtestületi kérdőív a vezető önértékelésének keretében<sup>57</sup> (6. számú melléklet: A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- Szülői kérdőív a vezető önértékelésének keretében<sup>58</sup> (7. számú melléklet: A szülők elégedettségét mérő kérdőív)

### 2.4. Interjúk kérdéssorai

#### A vezetővel készített interjú javasolt kérdései

- Hogyan történik az intézményben a jövőkép kialakítása?
- Hogyan alakítja ki vezetői jövőképét, és hogyan kommunikálja azt?
- Hogyan képes reagálni az intézményt érintő kihívásokra?
- Mit tesz az intézmény deklarált céljainak elérése érdekében?
- Mit tesz annak érdekében, hogy a fenntartható fejlődés szempontjai az erőforrások hatékony felhasználásában hangsúlyosan jelenjenek meg?
- A vezető a stratégiai célokat hogyan bontja le operatív célokkra?
- Hogyan tudja kifejteni és munkatársaival elfogadtatni a változások szükségességét, értelmét?
- Hogyan vonja be a döntés-előkészítő munkába a vezetőtársait és a pedagógusokat?
- Milyen szerepe van a kollégák együttműködésének kezdeményezésében, koordinálásában?
- Milyen módszerekkel inspirálja, ösztönzi munkatársait? Ezek közül melyek különösen eredményesek?
- Mennyire tartja fontosnak a vezetői munkában a tanulás-tanítás eredményességének biztosítását?
- Mit tesz az eredményesség biztosítása, a tanulói eredmények javítása érdekében?
- Milyen szerepet kap a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás a vezetői tevékenységben, a működésben?
- Hogyan gondoskodik arról, hogy a tanulói igényekhez igazodjanak a tervezési dokumentumok (pedagógiai program, intézményi munkaterv, tematikus tervek, csoport munkaterv, foglalkozási tervek) és az alkalmazott módszerek?
- Hogyan jelenik meg az adaptivitás, differenciálás a saját tanítási gyakorlatában, valamint az intézményi működésben?
- Mit tesz az inkluzív tanulási környezet megteremtése érdekében?
- Mit tesz a pozitív intézményi arculat kialakítása és fenntartása érdekében?
- Hogyan működnek az intézményi célok elérését segítő kapcsolatai, hogyan fejleszti azokat?

<sup>57</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

<sup>58</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

- Milyen a kapcsolata a középfokú oktatással? Hogyan történik a tanulói életutak követése, mit tesz a korai iskolaelhagyás elkerülése érdekében?
- Milyen információk segítik vezetői munkáját, hogyan használja fel ezeket saját munkájának fejlesztésében?
- Hogyan, milyen területeken fejleszti folyamatosan önmagát?
- Hogyan, milyen témákban történik meg az önreflexiója, az erősségeinek, fejlesztendő területeinek meghatározása?
- A vezetői programjában megfogalmazott célok megvalósítása milyen eredménnyel történt meg (időarányosan)?
- Milyen új célok jelentek meg?
- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és ezeket hogyan hajtotta végre?

#### **A vezető munkájáról a munkáltatójával készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan kommunikálja a vezető az intézmény jövőképét, céljait?
- Hogyan biztosítja a vezető a tanulás-tanítás eredményességét, a középfokú intézményekben való továbbtanulást célzó sikeres felkészítést?
- Mennyire sikerül a nevelőtestülettel a változások megértetése, kezelése?
- Mennyire hatékonyan irányítja a megvalósítást?
- Képviseli-e az intézmény érdekeit?
- Képviseli-e a pedagógusok érdekeit, intézi-e ügyeiket a fenntartónál?
- Elkötelezett-e az intézménye iránt? Ennek milyen jeleit tapasztalják?
- Milyen a fenntartóval való együttműködése a változások kezelésében?
- Nyitott-e saját maga fejlesztésére, milyen tények mutatják szakmai aktivitását?
- Rendszeres-e az intézményben a pedagógusok munkájának ellenőrzése, értékelése?
- Elkötelezett-e a tantestület fejlesztésében, működik-e a belső tudásmegosztás?
- Tájékoztatási kötelezettségének eleget tesz-e?
- Hogyan működteti a vezető a nyilvánosság biztosítását?
- Hogyan hasznosítja az intézmény kapcsolatrendszerét?
- A továbbképzések irányítása összhangban van-e a pedagógiai program céljaival?

#### **A vezetőtársakkal készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan, mi alapján változtatja az intézmény a szakmai profilját és jövőképét? Milyen szerepe van ebben az intézmény vezetőjének?
- Hogyan történik a stratégiai dokumentumok elkészítése, ezekből lebontva az operatív munka megtervezése?
- Milyen stratégiai lépéseket tesz az intézmény vezetője a kollégium céljainak elérése érdekében?
- Hogyan azonosítják a stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeket? Mi a vezető szerepe az azonosítási folyamatban?
- Hogyan teremti az intézményvezető a változásokra nyitott szervezetet? Mit tesz ennek érdekében?
- Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése, a pedagógusok tájékoztatása?
- Hogyan biztosítják az intézményi működés nyilvánosságát, mi ebben a vezető szerepe?

- Hogyan biztosítja a vezető az átláthatóságot a vezetésben, irányításban? Milyen módszerei, eljárásai vannak erre?
- Hogyan méri fel, milyen módon támogatja a vezető a kollégák szakmai fejlődését?
- Mit tesz az intézményvezető annak érdekében, hogy a pedagógusok nyomon kövessék a pedagógiai szakirodalmat?
- Mit tesz az intézményvezető, hogy a pedagógusok használják a megszerzett új tudásokat?
- Működik-e az intézményben tudásmegosztó fórum, az egymástól való tanulás bármilyen módja? Mi a vezető szerepe a működésben?
- A vezető milyen kommunikációs formákat használ, és ezek mennyire eredményesek?
- Milyen mértékben vesz részt az intézményvezető a pedagógusok értékelésében?
- Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése (emberek, tárgyak, eszközök, fizikai környezet)? Milyen feladatot vállal ebben a munkában a vezető?
- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és hogyan?
- Hogyan méri fel saját erősségeit és a vezetői munka fejlesztendő területeit, mit tesz saját szakmai fejlődése érdekében?

### 3. Intézményi önértékelés területei és módszertana

#### 3.1. Az intézmény önértékelésének területei

Az intézmény önértékelése során az értékelést végző az alábbi területekről származó adatokat és tapasztalatokat használja fel:

1. Pedagógiai folyamatok
2. Személyiség- és közösségfejlesztés
3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció
5. Az intézmény külső kapcsolatai
6. A pedagógiai működés feltételei
7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.

**Az intézményi önértékelés keretében évente vizsgált elvárások vastag betűvel szedettek.**

#### 1. Pedagógiai folyamatok

Az intézmény vezetése a belső és a külső partnerek bevonásával alkotja meg az intézményi stratégiai és operatív terveit. A tervezés eredménye a pedagógiai program, amely rögzíti a célokat, amelyek befolyásolják az intézményi pedagógiai folyamatot.



A terület értékelése során elsősorban tehát a pedagógiai programban vagy más stratégiai dokumentumban megtalálható, a célok elérését biztosító, elsősorban pedagógiai folyamatok tervezési, megvalósítási, ellenőrzési és értékelési rendjének tudatosságát, az eredményeknek megfelelő és szükséges korrekciók elvégzésének hatásosságát, fejlesztő jellegét kell vizsgálni.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 1. Pedagógiai folyamatok                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tervezés                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Szempontok                                                                                                         | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Hogyan valósul meg a stratégiai és operatív tervezés?                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése irányítja az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak koherens kialakítását.</li> <li>Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumai az intézmény működését befolyásoló mérési (az Eredmények értékelési területnél felsorolt adatok), demográfiai, munkaerőpiaci és más külső mutatók (például szociokulturális felmérések adatai) azonosítása, gyűjtése, feldolgozása és értelmezése alapján készülnek. Ezek segítik az intézmény jelenlegi és jövőbeni helyzetének megítélését.</li> <li>A tervek elkészítése a nevelőtestület bevonásával történik, az intézmény munkatársainak felkészítése a feladatra időben megtörténik.</li> <li>Biztosított a fenntartóval való jogszabály szerinti együttműködés.</li> <li>Az intézményi önértékelési ciklust lezáró intézkedési terv és a stratégiai és operatív tervezés dokumentumainak összehangolása megtörténik.</li> <li><b>Az éves munkaterv összhangban van a stratégiai dokumentumokkal és a munkaközösségek terveivel.</b></li> <li>A környezeti nevelés, fenntartható fejlődés pedagógiai programban megfogalmazott céljai megjelennek az intézmény éves tervezésében is.</li> </ul> |
| Milyen az intézményi stratégiai terv és az oktatáspolitikai köznevelési célok viszonya; az operatív tervezés és az | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény stratégiai dokumentumai az adott időszak oktatáspolitikai céljaival összhangban készülnek.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |



| 1. Pedagógiai folyamatok              |                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tervezés                              |                                                                                                                                                                     |
| Szemponatok                           | Elvárások                                                                                                                                                           |
| intézményi stratégiai célok viszonya? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az operatív tervezés a stratégiai célok hatékony megvalósulását szolgálja, és a dokumentumokban nyomon követhető.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Megvalósítás                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Szemponatok                                                                  | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Hogyan történik a tervek megvalósítása?                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>A stratégiai tervek megvalósítása tanévekre bontott, amelyben megjelennek a stratégiai célok aktuális elemei. (Pedagógiai program, a vezetői pályázat, a továbbképzési terv és az ötéves intézkedési terv stb. aktuális céljai, feladatai.)</li> <li>Az intézmény éves terveinek (éves munkaterv, éves intézkedési tervek, munkaközösségi tervek, a pedagógiai munka tervezési dokumentumai stb.) gyakorlati megvalósítása a pedagógusok, a munkaközösségek és a diákönkormányzat bevonásával történik.</li> <li>Az intézmény nevelési-oktatási céljai határozzák meg a módszerek, eljárások kiválasztását, alkalmazását.</li> <li>Az intézményi pedagógiai folyamatok (például tanévre, tanulócsoporthra tervezett egymásra épülő tevékenységek) a személyiség- és közösségfejlesztést, az elvárt tanulási eredmények elérését, a szülők, tanulók és munkatársak elégedettségét és a fenntartói elvárások teljesülését szolgálják.</li> </ul> |
| Milyen az intézmény működését irányító éves tervek és a beszámolók viszonya? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az éves tervek és beszámolók egymásra épülnek.</li> <li>A tanév végi beszámoló megállapításai alapján történik a következő tanév tervezése.</li> <li>A beszámolók szempontjai illeszkednek az intézményi önértékelési rendszerhez.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Milyen a pedagógusok éves tervezésének, és tényleges                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógus, tervező munkája során figyelembe veszi az intézménye vonatkozásában alkalmazott tantervi, tartalmi és</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| 1. Pedagógiai folyamatok     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Megvalósítás                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Szemponatok                  | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| megvalósulásának a viszonya? | <p>az intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt, oktatott egyének és csoportok fejlesztési céljait.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A pedagógiai munka megfelel az éves tervezésben foglaltaknak, az esetleges eltérések indokoltak.</b></li> <li>• A teljes pedagógiai folyamat követhető a tanmenetekben, a naplókban, valamint a tanulói produktumokban.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ellenőrzés                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Szemponatok                                   | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Hogyan működik az ellenőrzés az intézményben? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi stratégiai alapidokumentumok alapján az intézményben belső ellenőrzést végeznek.</li> <li>• Az ellenőrzési tervben szerepel, hogy ki, mit, milyen céllal, milyen gyakorisággal, milyen eszközökkel ellenőriz.</li> <li>• Az intézmény azonosítja az egyes feladatok eredményességének és hatékonyságának méréséhez, értékeléséhez szükséges mutatókat.</li> <li>• A tanulási eredményeket az intézmény folyamatosan követi, elemzi, szükség esetén korrekciót hajt végre.</li> <li>• Az ellenőrzések eredményeit felhasználják az intézményi önértékelésben és a pedagógusok önértékelése során is.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Értékelés                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Szemponatok                                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Hogyan történik az intézményben az értékelés?                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az értékelés tények és adatok alapján, tervezetten és objektíven történik, alapját az intézményi önértékelési rendszer jelenti.</li> <li>Az intézményi önértékelési rendszer működését az intézmény vezetése irányítja, az önértékelési folyamatban a nevelőtestület valamennyi tagja részt vesz.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Milyen a pedagógiai programban meghatározott tanulói értékelés működése a gyakorlatban? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben folyó nevelési-oktatási munka alapjaként a tanulók adottságainak, képességeinek megismerésére vonatkozó mérési rendszer működik.</li> <li>A tanulók értékelése az intézmény alapidokumentumaiban megfogalmazott/elfogadott, közös alapelvek és követelmények (értékelési rendszer) alapján történik.</li> <li>A pedagógusok az alkalmazott pedagógiai ellenőrzési és értékelési rendszert és módszereket, azok szempontjait az általuk megkezdett nevelési-oktatási folyamat elején megismertetik a tanulókkal és a szülőkkel.</li> <li>Az intézményben a tanulói teljesítményeket folyamatosan követik, a tanulói teljesítményeket dokumentálják, elemzik, és az egyes évek értékelési eredményeit összekapcsolják, szükség esetén fejlesztési tervet készítenek.</li> <li><b>A tanuló eredményeiről fejlesztő céllal folyamatosan visszacsatolnak a tanulónak és szüleinek/gondviselőjének.</b></li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok                                                      |                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Korrekción                                                                    |                                                                                                                                                                                                          |
| Szemponatok                                                                   | Elvárások                                                                                                                                                                                                |
| Mi történik az ellenőrzés, mérés, értékelés eredményével? (Elégedettségmérés, | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak elkészítése, módosítása során megtörténik az ellenőrzések során feltárt információk felhasználása.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Korrekción                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Szempontok                                                 | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| intézményi önértékelés pedagógusértékelés, egyéb mérések.) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Évente megtörténik az önértékelés keretében a mérési eredmények elemzése, a tanulságok levonása, fejlesztések meghatározása, és az intézmény a mérési-értékelési eredmények függvényében korrekciót végez szükség esetén.</li> <li>Az intézmény a nevelési és tanulási eredményességről szóló információk alapján felülvizsgálja a stratégiai és operatív terveit, különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulók ellátására.</li> <li>A problémák megoldására alkalmas módszerek, jó gyakorlatok gyűjtése, segítő belső (ötletek, egyéni erősségek) és külső erőforrások (például pályázati lehetőségek) és szakmai támogatások feltérképezése és bevonása természetes gyakorlata az intézménynek.</li> </ul> |

## 2. Személyiség- és közösségfejlesztés

Az intézmény egyik legfontosabb feladata a nevelési, tanulási-tanítási folyamat során a személyiség- és közösségfejlesztés kereteinek biztosítása. Felkészültnek kell lennie a személyre szabott nevelés-oktatás feladatainak ellátására, valamint a tanulási nehézségek kezelésére és a tehetségek fejlesztésére, gondozására (kiemelt figyelmet igénylő tanulók). A közösségfejlesztő tevékenység az intézmény hagyományaival és a tanulók személyes kompetenciáinak fejlesztésével összhangban történik meg.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyiségfejlesztés                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Szempontok                                                                                | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Hogyan valósulnak meg a pedagógiai programban rögzített személyiségfejlesztési feladatok? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A beszámolókból és az intézményi önértékelésben követhetők az eredmények (különös tekintettel a csoportvezetők tevékenységére, a diákönkormányzati munkára, az egyéni fejlesztésre).</li> <li>Támogató szervezeti és tanulási kultúra jellemzi az iskolát.</li> </ul> |

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyiségfejlesztés                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Szempontok                                                                                                                                | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulók személyes és szociális képességeik felmérésére alkalmas módszereket, eszközöket, technikákat alkalmaznak a pedagógusok az intézményben.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Hogyan fejlesztik az egyes tanulók személyes és szociális képességeit (különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulókra)?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógusok módszertani kultúrája kiterjed a tanulók személyes és szociális képességeinek fejlesztésére, és ez irányú módszertani tudásukat megosztják egymással.</li> <li>A fejlesztés eredményét folyamatosan nyomon követik, s ha szükséges, fejlesztési korrekciókat hajtanak végre.</li> <li>A fejlesztés megvalósulása nyomon követhető             <ul style="list-style-type: none"> <li>az intézmény dokumentumaiban,</li> <li>a mindennapi gyakorlatban (tanórai és tanórán kívüli tevékenységek),</li> <li>DÖK programokban.</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Hogyan történik a tanulók szociális hátrányainak enyhítése?</b>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A kiemelt figyelmet igénylő tanulók mindegyikénél rendelkeznek a pedagógusok megfelelő információkkal, és alkalmazzák azokat a nevelő, fejlesztő és oktató munkájukban.</li> <li><b>Az intézmény vezetése és érintett pedagógusa információkkal rendelkezik minden tanuló szociális helyzetéről.</b></li> <li>Az intézmény támogató rendszert működtet:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Felzárkóztatást célzó egyéni foglalkozást szervez.</li> <li>Integrációs oktatási módszereket fejleszt, és ezt be is vezeti.</li> <li>Képzési, oktatási programokat, modelleket dolgoz ki vagy át, és működteti is ezeket.</li> <li>Célzott programokat tár fel.</li> <li>Kapcsolatot tart fenn valamely szakmai támogató hálózattal.</li> <li>Stb.</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Hogyan támogatják az önálló tanulást, hogyan tanítják a tanulást?</b>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az önálló tanulás támogatása érdekében az intézmény pedagógiai programjával összhangban történik a nevelési-oktatási módszerek, eljárások kiválasztása vagy kidolgozása, és azok bevezetésének megtervezése.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyiségfejlesztés                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Szemponatok                                                                  | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az alulteljesítő, tanulási nehézségekkel küzdő és sajátos nevelési igényű tanulók megkülönböztetett figyelmet kapnak.</li> <li>A pedagógusok az önálló tanuláshoz szakszerű útmutatást és megfelelő tanulási eszközöket biztosítanak, alkalmazva a tanulás tanítása módszertanát.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |
| Hogyan történik a tanulók egészséges és környezettudatos életmódra nevelése? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az egészséges és környezettudatos életmódra nevelés elmélete és gyakorlata a pedagógiai programban előírtak szerint a munkatervben szerepel, a beszámolókból követhető.</li> <li>A tanórán kívüli tevékenységek alkalmával a tanulók a gyakorlatban alkalmazzák a téma elemeit.</li> <li>Az intézményben a tanulóknak lehetőségük van arra, hogy nemcsak foglalkozásokon, hanem egyéb foglalkozáson kívüli keretek között is foglalkozhassanak a fenntartható fejlődés kérdéseivel.</li> </ul> |

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Közösségfejlesztés                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Szemponatok                                           | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Hogyan segíti az intézmény a tanulók együttműködését? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A stratégiai programokban és az operatív tervekben szereplő közösségfejlesztési feladatokat megvalósítja az intézmény.</li> <li>A pedagógusok rendelkeznek a közösségfejlesztés folyamatának ismeretével, és az alapján valósítják meg a rájuk bízott tanulócsoportok, közösségek fejlesztését.</li> <li>A beszámolókból követhetők az alapelvek és a feladatok megvalósításának eredményei, különös tekintettel a csoportvezetők, a diákönkormányzat tevékenységére, az intézményi hagyományok ápolására, a támogató szervezeti kultúrára.</li> </ul> |

## 2. Személyiség- és közösségfejlesztés

### Közösségfejlesztés

| Szempontok                                                                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény gondoskodik és támogatja a pedagógusok, valamint a tanulók közötti folyamatos információcserét és együttműködést.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Az intézmény közösségépítő tevékenységei hogyan, milyen keretek között valósulnak meg?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Közösségi programokat szervez az intézmény.</li> <li>Közösségi programokat szervez a diákönkormányzat.</li> <li><b>A szülők a megfelelő kereteken belül részt vesznek a közösségfejlesztésben.</b></li> <li>Bevonják a tanulókat, a szülőket és az intézmény dolgozóit a szervezeti és tanulási kultúrát fejlesztő intézkedések meghozatalába.</li> <li>A részvétellel, az intézmény működésébe való bevonódással és a diákok önszerveződésének lehetőségeivel a tanulók és a szülők elégedettek.</li> </ul> |

### 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények

Az intézményben folyó nevelő-oktató munka során folyamatosan szükséges annak vizsgálata, hogy a pedagógiai programban megfogalmazott célok elérése reális-e az elért eredmények alapján. Az intézmény eredményeinek elemzése, az értékelés eredményének visszacsatolása ezért arról ad információt, hogy milyen irányú fejlesztésre, változtatásra van szükség a pedagógiai folyamatokban, a szervezet működésében.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Milyen eredményességi mutatókat tartanak nyilván az intézményben?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény pedagógiai programjának egyik prioritása a tanulás-tanítás eredményessége.</li> <li>Az intézmény partnereinek bevonásával történik meg az intézményi működés szempontjából kulcsfontosságú sikertényező indikátorok azonosítása.</li> </ul> |

| 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                         | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nyilvántartják és elemzik az intézményi eredményeket:             <ul style="list-style-type: none"> <li>tanév végi eredmények – tantárgyra, 2 évre vonatkozóan</li> <li>versenyeredmények: országos szint, megyei szint, tankerületi szint, települési szint</li> <li>továbbtanulási mutatók</li> <li>vizsgaeredmények</li> <li>elismerések</li> <li>lemorzsolódási mutatók (évismétlők, magántanulók, kimaradók, lemaradók)</li> <li>elégedettségmérés eredményei (szülő, pedagógus, tanuló)</li> <li>neveltségi mutatók</li> <li>stb.</li> </ul> </li> </ul> |
| Milyen szervezeti eredményeket tud felmutatni az intézmény?        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény kiemelt nevelési céljaihoz kapcsolódó eredmények alakulása az elvártaknak megfelelő.</li> <li>Az intézmény nevelési és oktatási célrendszeréhez kapcsolódóan kiemelt tárgyak oktatása eredményes, amely mérhető módon is dokumentálható (versenyeredmények, felvételi eredmények, stb.).</li> <li>Az eredmények eléréséhez a munkatársak nagy többsége hozzájárul.</li> <li>Az intézmény rendelkezik valamilyen külső elismeréssel.</li> </ul>                                                                                                     |
| Hogyan hasznosítják a belső és külső mérési eredményeket?          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése gondoskodik a nevelési és a tanulási eredményességről szóló információk belső nyilvánosságáról.</li> <li>Az eredmények elemzése és a szükséges szakmai tanulságok levonása és visszacsatolása tantestületi feladat.</li> <li>A belső és külső mérési eredmények felhasználásra kerülnek az intézményi önértékelés eljárásában.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |
| Hogyan kísérik figyelemmel a tanulók további tanulási útját?       | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulókövetésnek kialakult rendje, eljárása van.</li> <li>A tanulók további eredményeit felhasználja a pedagógiai munka fejlesztésére.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |



#### 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

Az intézmény belső kapcsolatrendszerének középpontjában a támogató szervezeti struktúra áll, amely a pedagógusok szakmai együttműködésén (munkaközösségek) alapszik. A nevelő-oktató munka egyik alapfeltétele, hogy tervszerűen működő, folyamatos megújulásra képes, innovatív közösségek alakuljanak ki az intézményekben. A szervezeten belüli információáramlás hatékonyan kialakított rendje szintén alapja a magas szintű szakmai munkának.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Milyen pedagógus szakmai közösségek működnek az intézményben, melyek a fő tevékenységeik?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben a különböző szakmai pedagóguscsoportok együttműködése jellemző (szakmai munkaközösségek, projekt csoportok).</li> <li><b>A pedagógusok szakmai csoportjai maguk alakítják ki működési körüket, önálló munkaterv szerint dolgoznak. A munkatervüket az intézményi célok figyelembevételével határozzák meg.</b></li> <li>A szakmai közösségek vezetőinek hatás- és jogköre tisztázott.</li> <li>Csoportok közötti együttműködésre is sor kerül az intézményben, amely tervezett és szervezett formában zajlik.</li> <li>Az intézmény vezetése támogatja, ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket, és az intézmény céljainak elérése érdekében támaszkodik a munkájukra.</li> <li>A munkaközösségek bevonásával történik a pedagógiai folyamatok megvalósításának ellenőrzése, értékelése.</li> <li>A tanulók nevelése-oktatása érdekében a szakmai közösségek tevékenységén túl a pedagógusok kezdeményezően együttműködnek egymással és a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel a felmerülő problémák megoldásában.</li> </ul> |
| <b>Hogyan történik a belső tudásmegosztás az intézményben?</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben magas színvonalú a szervezeti kultúra és a szakmai műhelymunka.</li> <li>Az intézményben rendszeres, szervezett a belső továbbképzés, a jó gyakorlatok ismertetése, támogatása.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                          | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Hogyan történik az információátadás az intézményben? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A belső tudásmegosztás működtetésében a munkaközösségek komoly feladatot vállalnak.</li> <li>Kétirányú információáramlást támogató kommunikációs rendszert (eljárásrendet) alakítottak ki.</li> <li>Az intézményben rendszeres, szervezett és hatékony az információáramlás és a kommunikáció.</li> <li>Az intézmény él az információátadás szóbeli, digitális és papíralapú eszközeivel.</li> <li><b>Az intézmény munkatársai számára biztosított a munkájukhoz szükséges információkhoz és ismeretekhez való hozzáférés.</b></li> <li>Az értekezletek összehívása célszerűségi alapon történik, résztvevői a témában érdekeltek.</li> <li>A munka értékelésével és elismerésével kapcsolatos információk szóban vagy írásban folyamatosan eljutnak a munkatársakhoz.</li> </ul> |

### 5. Az intézmény külső kapcsolatai

Az intézmény fontosnak tartja a külső partnerekre vonatkozó kapcsolati rendszerét, ezért azt megtervezi, kialakítja és működteti. A partnerekkel kialakított kapcsolatrendszeren keresztül felméri a partnerek igényeit, elégedettségét és befogadja innovatív ötleteiket. Az intézmény kihasználja azokat a lehetőségeket, ahol a környezete számára bemutathatja eredményeit, és megjelenik a szűkebb/tágabb közösség (szakmai szervezet, település) életében is feladatvállalásaival.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 5. Az intézmény külső kapcsolatai           |                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                 | Elvárások                                                                                                                                                                                                            |
| Melyek az intézmény legfontosabb partnerei? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény pedagógiai programjával összhangban a vezetés irányításával megtörténik a külső partnerek azonosítása, köztük a kulcsfontosságú partnerek kijelölése.</li> </ul> |

| 5. Az intézmény külső kapcsolatai                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>A külső partnerek köre ismert az intézmény munkavállalói számára.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Mi az egyes partneri kapcsolatok tartalma?</b>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény az azonosított partnerekkel kapcsolatos tevékenységekről tartalomleírással is rendelkezik.</li> <li>Az intézmény terveinek elkészítése során megtörténik az érintett külső partnerekkel való egyeztetés.</li> <li>Rendszeresen megtörténik a kiemelt kulcsfontosságú partnerek igényeinek, elégedettségének megismerése.</li> <li>Rendszeres, kidolgozott és követhető az intézmény panaszkezelése.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Hogyan kapnak tájékoztatást a partnerek az intézmény eredményeiről?</b>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése a jogszabályban előírt módon eleget tesz tájékoztatási kötelezettségeinek.</li> <li><b>Az intézmény a helyben szokásos módon tájékoztatja külső partereit (az információátadás szóbeli, digitális vagy papíralapú).</b></li> <li><b>A partnerek tájékoztatását és véleményezési lehetőségeinek biztosítását folyamatosan felülvizsgálják, visszacsatolják és fejlesztik.</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Hogyan vesz részt az intézmény a közéletben (települési szint, járási/tankerületi szint, megyei szint, országos szint)?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény részt vesz a különböző társadalmi, szakmai szervezetek munkájában és a helyi közéletben.</li> <li>A pedagógusok és a tanulók részt vesznek a különböző helyi/regionális rendezvényeken.</li> <li>Az intézmény kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét elismerik különböző helyi díjakkal, illetve az ezekre történő jelölésekkel.</li> <li>Az intézmény a fenntartható fejlődés pedagógiájának megvalósítása érdekében együttműködik más intézményekkel, szervezetekkel is, támogatja a pedagógusok és tanulók részvételét olyan projektekben, amelyek erősítik a résztvevőkben a fenntartható fejlődés szemléletmódját.</li> </ul> |

## 6. A pedagógiai működés feltételei

Az intézmény működésének minőségét nagymértékben meghatározza a rendelkezésre álló tárgyi és humán infrastruktúra, ezért különösen fontos az adottságok között annak számbavétele, hogy az intézmény a rendelkezésre álló lehetőségeit hogyan használja ki. Az intézmény a nevelési és a tanulási-tanítási folyamat tárgyi környezetét a pedagógiai céljainak megfelelően alakította ki. Az intézményi szervezetfejlesztés célja az együttműködő, motiváló szakmai környezet kialakítása.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tárgyi, infrastrukturális feltételek                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Szempontok                                                                                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Hogyan felel meg az infrastruktúra az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?         | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Az intézmény rendszeresen felméri a pedagógiai program megvalósításához szükséges infrastruktúra meglétét, jelzi a hiányokat a fenntartó felé.</b></li> <li>Az intézmény rendelkezik a belső infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó intézkedési tervvel, amely figyelembe veszi az intézmény képzési struktúráját, a nevelőmunka feltételeit és pedagógiai céljait.</li> <li>Az intézmény a fenntartható fejlődés szempontjait szem előtt tartva, az erőforrások tudatos, takarékos felhasználására törekszik, amellyel jó példát mutat a tanulók, a szülők és a külső partnerek felé.</li> </ul> |
| Hogyan felel meg az intézményi tárgyi környezet a különleges bánásmódot igénylő tanulók nevelésének, oktatásának? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény rendelkezik rendszeres igényfelmérésen alapuló intézkedési tervvel.</li> <li>Arra törekszik, hogy az intézkedési tervnek megfelelő fejlesztés megtörténjen, és ehhez rendelkezésre állnak a megfelelő tárgyi eszközök.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Milyen az IKT-eszközök kihasználtsága?                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény az IKT-eszközöket rendszeresen alkalmazza a nevelő-oktató munkájában, az eszközök kihasználtsága, tanórán való alkalmazásuk nyomon követhető.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyi feltételek                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Szemponatok                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Hogyan felel meg a humánerőforrás az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény rendszeresen felméri a szükségleteket, reális képpel rendelkezik a nevelő-oktató munka humánerőforrás-szükségletéről.</li> <li>• A humánerőforrás szükségletben bekövetkező hiányt, a felmerült problémákat idejében jelzi a fenntartó számára.</li> <li>• A pedagógiai munka megszervezésében, a feladatok elosztásában a szakértelem és az egyenletes terhelés kiemelt hangsúlyt kap.</li> <li>• A pedagógusok végzettsége, képzettsége megfelel a nevelő, oktató munka feltételeinek, az intézmény deklarált céljainak.</li> <li>• Az intézmény pedagógus-továbbképzési programját az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembe vételével alakították ki.</li> <li>• A vezetők felkészültek a pedagógiai munka irányításának, ellenőrzésének feladataira.</li> </ul> |

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szervezeti feltételek                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Szemponatok                                                                                                     | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Milyen szervezeti kultúrája van az intézménynek, milyen szervezetfejlesztési eljárásokat, módszereket alkalmaz? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény vezetése személyesen és aktívan részt vesz a szervezeti és tanulási kultúra fejlesztésében.</li> <li>• Az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a közösen meghozott, elfogadott és betartott normák, szabályok jellemzik.</li> <li>• Az intézmény alkalmazotti közösségének munkájára, együttműködésére a magas szintű belső igényesség, hatékonyság jellemző.</li> </ul> |

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szervezeti feltételek                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Szempontok                                                                                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény munkatársai gyűjtik és megosztják a jó tanulásszervezési és pedagógiai gyakorlatokat az intézményen belül és kívül.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Milyen az intézmény hagyományápoló, hagyományteremtő munkája?</b>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény számára fontosak a hagyományai, azok megjelennek az intézmény alapidokumentumaiban, tetten érhetők a szervezet működésében, és a nevelő-oktató munka részét képezik.</li> <li>Az intézményben dolgozók és külső partnereik ismerik és ápolják az intézmény múltját, hagyományait, nyitottak új hagyományok teremtésére.</li> </ul>                                       |
| <b>Hogyan történik az intézményben a feladatmegosztás, felelősség- és hatáskörmegosztás?</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A munkatársak felelősségének és hatáskörének meghatározása egyértelmű, az eredményekről rendszeresen beszámolnak.</li> <li><b>A feladatmegosztás a szakértelm és az egyenletes terhelés alapján történik.</b></li> <li>A felelősség és hatáskörök megfelelnek az intézmény helyi szabályozásában (SZMSZ) rögzítetteknek, és támogatják az adott feladat megvalósulását.</li> </ul>    |
| <b>Hogyan történik a munkatársak bevonása a döntés-előkészítésbe (és milyen témákban), valamint a fejlesztésekbe?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan megtörténik az egyének és csoportok döntés előkészítésbe történő bevonása – képességük, szakértelmük és a jogszabályi előírások alapján.</li> <li>Ennek rendje kialakított és dokumentált.</li> </ul>                                                                                                                                                                    |
| <b>Milyen az intézmény innovációs gyakorlata?</b>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény munkatársai képességük, szakértelmük, érdeklődésük szerint javaslatokkal segítik a fejlesztést.</li> <li>Az intézmény lehetőségeket teremt az innovációt és a kreatív gondolkodást ösztönző műhelyfoglalkozásokra, fórumokra.</li> <li>A legjobb gyakorlatok eredményeinek bemutatására, követésére, alkalmazására nyitott a testület és az intézményvezetés.</li> </ul> |

## 7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.

Az intézmény a stratégiai céljainak megvalósulását folyamatosan nyomon követi, ciklikusan értékeli, és a tartalmi szabályozók vagy a környezet változása, valamint az intézményi eredmények ismeretében felülvizsgálja, szükség esetén változtat a célok eléréséhez vezető tevékenységeken. A fenti folyamat az intézmény napi gyakorlatában jelen van.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Hogyan jelennek meg a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban meghatározott célok a pedagógiai programban?                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény pedagógiai programja koherens a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban foglaltakkal.</li> <li>A pedagógiai program a jogszabályi és tartalmi elvárásokkal összhangban fogalmazza meg az intézmény sajátos nevelési-oktatási feladatait, céljait.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Hogyan történik a pedagógiai programban szereplő kiemelt stratégiai célok operacionalizálása, megvalósítása?                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény folyamatosan nyomon követi a pedagógiai programjában foglaltak megvalósulását.</li> <li>Minden tanév tervezésekor megtörténik az intézmény tevékenységeinek terveinek ütemezése, ami az éves munkatervben és más fejlesztési, intézkedési tervekben rögzítésre is kerül.</li> <li>A tervek nyilvánossága biztosított.</li> <li>A tervekben (éves munkaterv, továbbképzési terv, ötéves intézkedési terv) jól követhetők a pedagógiai program kiemelt céljaira vonatkozó részcélok, feladatok, felelősök, a megvalósulást jelző eredménymutatók.</li> <li>A képzési és fejlesztési tervek elkészítése az eredmények ismeretében, azokra épülve, annak érdekében történik, hogy a munkatársak szakmai tudása megfeleljen az intézmény jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak.</li> </ul> |

**7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.**

| Szemponatok | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanítási módszerek, a nevelő-oktató munkát támogató papíralapú és digitális tankönyvek, segédanyagok kiválasztása és alkalmazása rugalmasan, a pedagógiai prioritásokkal összhangban történik.</li> </ul> |

### 3.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző intézményellenőrzés(ek) (tanfelügyelet) intézkedési terve(i) és az intézményi önértékelés értékelőlapja(i), valamint a kapcsolódó intézkedési terv(ek)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejlesztendő területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?
- Milyen az intézkedési tervek és az értékelési eredmények közötti kapcsolat?
- Az intézkedési terv végrehajtása során annak korrekciója az eredmények ismeretében megtörtént-e?

#### Pedagógiai program

- Mi a kollégium pedagógiai hitvallása, van-e olyan pedagógiai elv, amelyet kiemelten képvisel? Szerepel-e olyan nevelési-oktatási feladat benne, amely a kollégium specialitása?
- Hogyan kapcsolódnak az intézmény által megfogalmazott célok a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tartalmi szabályozó dokumentumban megfogalmazott elvárásokhoz és a jogszabályi elvárásokhoz?
- A dokumentumban mi igazolja, hogy az intézmény a programját pedagógiai tudatossággal, stratégiát alkotva tervezte meg?
- A programban meghatározott, a kollégiumban folyó nevelő-oktató munka pedagógiai alapelvei, értékei, céljai, feladatai, eszközei, eljárásai
  - konkrétak-e,
  - rendelkezhető-e hozzájuk tevékenység,
  - megfelelnek-e az intézmény lehetőségeinek,
  - reálisak-e?
- A meghatározott célok megvalósításához szükséges feltételrendszert számba vették-e?



**SZMSZ**

- A szervezet felépítése és működésének jellemzői milyen módon kapcsolódnak az intézmény pedagógiai programjában megfogalmazottakhoz?
- Az egyes intézményi közösségek és a szakmai közösségek milyen súllyal jelennek meg a szervezet életében?
- Mennyire egyértelműek az SZMSZ-ben rögzített hatás- és jogkörök?
- Milyen, az információ-átadással, belső és külső tájékoztatással kapcsolatos szabályokat rögzít az SZMSZ?
- Milyen panaszkezelésre vonatkozó szabályokat rögzít az intézményi dokumentumokban?

**Egymást követő 2 tanév munkatervei és az éves beszámolók (a munkaközösségek munkaterveivel és beszámolóival együtt)**

- Milyen az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya?
- Hogyan jelenik meg az intézményi munkaterv és a munkaközösségek éves terveinek egymásra épülése?
- Az előző évi értékelésre építve milyen fejlesztő célú elemek, nevelési és oktatási feladatok jelennek meg a munkatervben? Milyen aktuális feladatok fogalmazódnak meg a munkatervben mint kiemelt nevelési, oktatási és egyéb feladatok?
- Egyértelműen megjelenik-e az egyes feladatok felelőse, határideje, a végrehajtás ellenőrzője?
- Hogyan jelennek meg az intézmény hagyományai az éves tervezésben?
- A munkatervben meghatározott tartalom megvalósítása reális volt-e?
- A beszámolóban megjelent-e a munkatervre vonatkozó reflexió?

**Továbbképzési program – beiskolázási terv**

- Hogyan jelennek meg a pedagógiai programban meghatározott elvek, célok, az intézmény fejlesztési céljai a továbbképzési programban, beiskolázási tervben?
- A pedagógusok szakmai megújító képzéseken való részvételét az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembe vételének megfelelően biztosítja-e a továbbképzések tervezése?

**Mérési eredmények adatai, elemzése (öt tanévre visszamenőleg):**

- Milyen a kollégiumban a többiekől kifejezetten leszakadó tanulók aránya?
- Milyen a kollégiumban a többiekhez képest kifejezetten jobb eredményt elérő tanulók aránya?

**A pedagógus-önértékelés eredményeinek összegzése**

Az intézmény önértékelésének idejére az intézmény pedagógusainak egy része részt vett már önértékelésben, így a rendelkezésre álló értékeléseket az önértékelő kollégák elemző módon áttekintik, különösen az alábbiakat figyelembe véve:

- Milyen átlagos eredménnyel zárultak az értékelések az egyes területeken?

- Van-e olyan fejlesztésre megjelölt terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt pedagógus esetében azonos?
- Van-e olyan kiemelkedő terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt pedagógus esetében azonos?
- A pedagógusok értékelésének eredményei között van-e egyéb összefüggés, megfigyelhető(k)-e:
  - az azonos szakmai munkaközösségben tanító pedagógusok kiemelkedő és fejleszthető területeinek azonossága,
  - a módszertani felkészültség kiemelkedő és fejleszthető területeinek azonossága?
- Van-e jelentős eltérés egyes pedagógusok tanfelügyeleti és önértékelése között?

Az intézmény önértékelése során áttekintik a vezető önértékelésének eredményét is.

### 3.3. Kérdőíves felmérés

- Nevelőtestületi kérdőív az intézmény önértékelésének keretében<sup>59</sup> (6. számú melléklet: A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- Szülői kérdőív az intézmény önértékelésének keretében<sup>60</sup> (7. számú melléklet: A szülők elégedettségét mérő kérdőív)
- Tanulói kérdőív az intézmény önértékelésének keretében (8. számú melléklet: A tanulók elégedettségét mérő kérdőív)

### 3.4. Interjúk kérdéssorai

Az intézményi önértékelés során egyéni interjú készül a vezetővel, valamint csoportos interjúk készítésére is sor kerül az intézmény pedagógusainak és a szülők képviselőinek részvételével.

A beszélgetés a lent felsorolt kérdések mentén alakul, de a dokumentumelemzés tapasztalatai alapján indokolt esetben a kérdések megváltoztathatók.

Az interjúalanyok kiválasztása irányítottan történik:

- tanári csoportonként minimum két szülő (lehetőség szerint);
- a pedagógusok esetében különböző csoportokkal dolgozó, nem azonos munkaközösségbe tartozó pedagógusok.

#### Az intézményi önértékelés során a vezetővel készített interjú javasolt kérdései

- Milyen az Ön intézménye? Fogalmazzon meg (emeljen ki) öt intézményi jellemzőt!
- Melyek az intézmény kiemelt, sajátos céljai?
- Milyen rendszere van az intézményben folyó nevelő-oktató munkát meghatározó dokumentumok elkészítésének?
- Hogyan jelennek meg ezekben az intézmény sajátos jellemzői? (Stratégiai dokumentumok, az éves munkát meghatározó dokumentumok)

<sup>59</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

<sup>60</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

- Az intézmény stratégiájának tervezésekor figyelembe vették-e a települési környezet, a köznevelés-irányítás elvárásainak változásait?
- Hogyan történik az aktuálisan megjelenő új feladatok ellátása az intézményben? (Pl. teljeskörű intézményi egészségfejlesztés stb.)
- Mit tesz az intézmény annak érdekében, hogy a tanulók tisztában legyenek a fenntartható fejlődés problémájával, és milyen lehetőségeket biztosít a tanulók és az alkalmazottak számára a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos kompetenciáik fejlesztésére?
- Mi jellemzi az intézményben a feladat-, hatáskör- és felelősség-megosztást?
- A munkaközösség-vezetők hol, milyen tevékenység formájában kapcsolódnak be a vezetés munkájába?
- Hogyan működik az intézményben az ellenőrzés? (Ki, mit, milyen gyakorisággal, céllal, eszközökkel ellenőriz?)
- Az intézményi önértékelés rendszer működtetése milyen támogatást jelent a vezetés, a pedagógusok számára?
- Hogyan történik meg az ellenőrzések, értékelések eredményének visszacsatolása?
- Hogyan használják fel a tanulói ellenőrzési, mérési, értékelési eredményeket?
- Mi a tapasztalata azzal kapcsolatban, hogyan befolyásolja az integráció az intézményben folyó munkát?
- Hogyan kísérik figyelemmel a tanulók további tanulási útját?
- Milyen az intézmény, a pedagógusok viszonya az új nevelési módszerekhez, tanulásszervezési eljárásokhoz?
- Mennyire kezdeményezők a pedagógusok a fejlesztések terén?
- Milyen módszerei használatosak az intézményen belüli tudásmegosztásnak?
- Melyek a pedagógus továbbképzési program és éves terv összeállításának szakmai szempontjai?
- Milyen módszerei, formái valósulnak meg az intézményen belüli információátadásnak?
- Hogyan értékeli az intézmény hagyományápoló/hagyományteremtő munkáját?
- A nevelő-oktató munka szempontjából melyik partnerekkel való együttműködést tartja a leghasznosabbnak? Mi a tartalma a kapcsolatoknak?
- Hogyan tájékoztatják a partnereket az intézmény eredményeiről?
- Milyen szakmai, közéleti szerepet tölt be az intézmény?
- Mennyire élénk és rendszeres a szakmai szervezetek munkájában vagy a helyi közéletben való személyes / munkaközösségi részvétel?
- Vannak-e olyan intézményi alkalmak, díjak, amelyekkel elismerik a partnerek kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét?

### **Az intézményi önértékelés során a pedagógusok képviselőivel készített interjú javasolt kérdései**

- Ha jellemezni kellene az intézményét, mely három jellemzőt emelné ki?
- Melyek az intézmény kiemelt céljai?
- Hogyan jelennek meg ezek a célok a mindennapi pedagógiai gyakorlatban?
- Hogyan, milyen módszerekkel történik az intézményben az egyes tanulók személyiségének, képességeinek megismerése?

- Milyen formái vannak az egyes tanulók képességfejlesztésének (különös tekintettel a sajátos nevelési igényű, beilleszkedési-, tanulás-, és magatartási problémákkal küzdő és kiemelten tehetséges tanulókra)?
- Hogyan történik a tanulók szociális helyzetének megismerése?
- Hogyan történik a tanulók szociális hátrányának enyhítése (különös tekintettel a hátrányos helyzetű és a halmozottan hátrányos helyzetű tanulókra)?
- Mi a tapasztalata azzal kapcsolatban, hogyan befolyásolja az integráció az intézményben folyó munkát?
- Milyen módon történik a tanulás támogatása?
- Az intézményben mi történik a tanulókat érintő mérési eredményekkel, hogyan hasznosítják azokat?
- Milyen közösségépítő programok, tevékenységek vannak az intézményben?
- Ebben a tanévben milyen tanórán/intézményen kívül szervezett tevékenységen vesznek részt a tanulók?
- A nevelőtestület szakmai együttműködésének milyen lehetőségei vannak az intézményben (szakmai munkaközösségek, projektcsoportok, egy csoporttal foglalkozók munkacsoportja stb.)?
- Hogyan történik az intézményben a belső tudásmegosztás?
- Hogyan viszonyulnak a pedagógusok az új módszerek bevezetéséhez, az új tanulásszervezési eljárások működtetéséhez?
- Hogyan értékelik a módszerek beválását, hatásosságát, és mit kezdenek az értékelés eredményével?
- Milyen a pedagógusok viszonya az innovációhoz? Vannak-e a pedagógusok által elindított fejlesztések?
- Milyen lehetőségei vannak a pedagógusoknak a szakmai megújulásra, fejlődésre (képzések, projektnapok, „jó gyakorlat” kipróbálása stb.)?
- A szakmai munkaközösségek és a nevelőtestület véleményét milyen tervezésben, fejlesztésben, milyen döntések előkészítésében veszi figyelembe a vezetőség?
- Az értekezletek összehívása milyen céllal, és milyen rendszerességgel történik meg?
- Milyen a vezetői ellenőrzés gyakorlata az intézményben, milyen formában kap visszajelzést a munkájáról?
- Az intézményben folyó nevelő-oktató munka melyik területén/területein látja fontosnak a fejlesztést?
- Az intézmény fejlesztésének tervezésekor megfelelő módon figyelembe veszik-e a települési környezet, a köznevelés-irányítás elvárásainak változását?

### **Az intézményi önértékelés során a szülők képviselőivel készített interjú javasolt kérdései**

- Mi volt a döntő szempont, amikor ezt az intézményt választotta a gyermeke számára?
- A kollégium megfelel-e az előzetes elvárásainak?
- Ön szerint az intézményben mekkora hangsúlyt kap a nevelés?
- Milyen az oktató munka színvonala az Ön megítélése szerint?
- Milyen felzárkóztató, fejlesztő foglalkozások működnek az intézményben?
- Az intézményben működő tehetségfejlesztésnek milyen módjairól tud?
- Milyen tanórán kívüli foglalkozásokon vesz részt a gyermeke?

- Az intézmény bevonja-e a szülőket a közösség életébe, az intézményi hagyományok ápolásába? Ha igen, milyen formában teszi ezt (játékonysági vásár, bál stb.)?
- Ajánlaná-e az intézményt mások számára?
- Milyen pályát, továbbtanulást képzel el gyermeke számára? Kap-e ehhez segítséget a kollégium részéről?

### **3.5. A pedagógiai munka infrastruktúrájának megismerése**

- Az intézmény kiemelt nevelési céljainak való megfelelés hogyan érhető tetten fizikális formában? (Pl. környezettudatos nevelés, fenntartható fejlődés)
- Milyen a tanulók lakhatási és tanulási környezete?
- Ha van közösségi tér az intézményben, azt hogyan, mire használják?
- Milyen feltételekkel rendelkezik az intézmény a napi sportolás megvalósítására?
- Hogyan felel meg az intézmény tárgyi környezete a különleges bánásmódot igénylő tanulók nevelésének, oktatásának?

## Kérdőívek melléklete

### 1. számú melléklet: A pedagógus önértékelő kérdőíve<sup>61</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Rendszeresen tájékozódik a szaktárgyaira és a pedagógia tudományára vonatkozó legújabb eredményekről.
2. Jól ismeri a NAT, a Kollégiumi nevelés országos alapprogramja és az intézményi pedagógiai program által támasztott szakmai, tantárgyi követelményeket.
3. Az oktató-nevelő munkához kapcsolódó dokumentációja alapos, naprakész, az előírásoknak megfelelő.
4. Színes, változatos, a pedagógiai céloknak megfelelő módszereket alkalmaz.
5. Pedagógiai munkájában figyelembe veszi a tanulók előzetes tudását, életkori sajátosságait, családi hátterét, neveltségét és a környezet lehetőségeit.
6. Pedagógiai munkájában használja a tantárgyi koncentráció kínálta lehetőségeket.
7. Pedagógiai munkájában kihasználja a különböző IKT-alapú oktatási, nevelési, művelődési programok nyújtotta lehetőségeket.
8. Tervezőmunkája igazodik a NAT, a Kollégiumi nevelés országos alapprogramja és az intézményi pedagógiai program által támasztott szakmai, tantárgyi követelményekhez.
9. A tehetséges tanulóknak fejlődési lehetőségeket biztosít.
10. A lemaradó tanulókat korrepetálja.
11. Tervezőmunkájában fontos szempont a tanulói tevékenységre épülő tanulási folyamat.
12. Tervezőmunkája kiterjed az értékelés tervezésére is.
13. Pedagógiai munkájában épít a tanulói válaszok, hibák rendszeres visszacsatolására.
14. Jó a kapcsolata a diákokkal.
15. Pedagógiai munkájára jellemző a példamutatás, a diákok számára követhető értékrend átadása.
16. Rendszeresen szervez vonzó, szabadidős programokat a kollégisták számára.
17. Értékelése folyamatos, fejlesztő, a tanulók személyiségfejlődésére koncentrál.
18. Használja az internet nyújtotta lehetőségeket a tanulás, tájékozódás, művelődés támogatásában.
19. Értékelésében, visszacsatolásaiban a fejlesztő cél dominál.

---

<sup>61</sup> Online kérdőív.

20. Ellenőrzése, értékelése következetes, a pedagógiai programban és a munkatervben előírt követelményeknek megfelelő.
21. Teljesíthető követelményeket támaszt.
22. A diákok önértékelését a sikeres tanulási, személyiségfejlődési folyamat részének tekinti.
23. Értékelésében és a követelmények felállításában a pedagógiai program nyújtotta lehetőségeken belül figyelembe veszi az egyének és a tanulócsoporthoz tartozó sajátosságait.
24. Az értékelések eredményeit beépíti az egyéni és csoportos fejlesztés céljainak, módszereinek kijelölésébe.
25. Az értékelés szempontjait, az elvárásokat mindig előre közli a tanulókkal és a szülőkkel.
26. Jó kapcsolatot alakított ki a szülőkkel.
27. Jó kapcsolatot ápol a kollégákkal.
28. Gyakran és szívesen vesz részt intézményen belüli vagy kívüli szakmai tevékenységekben a nevelő-oktató munkáján túl is.
29. Munkája során érthetően és a pedagógiai céljainak megfelelően kommunikál.
30. Határozott, szuggesztív a foglalkozásokon.
31. Nyitott a kollégák visszajelzéseire, szívesen vesz részt szakmai vitákban.
32. Nyitott a pedagógiai munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja azokat szakmai fejlődése érdekében.
33. Tisztában van önmaga képességeivel, szakmai felkészültségével, személyisége sajátosságaival.
34. Pedagógiai munkáját folyamatosan elemzi, értékeli.
35. A szakterületére vonatkozó legújabb eredményeket beépíti pedagógiai gyakorlatába.
36. Szívesen vesz részt innovációban, pályázati feladatokban.
37. Az önálló tanuláshoz biztosítja a megfelelő útmutatókat, eszközöket.
38. A tanulói hibákat a nevelési folyamat részeként kezeli, azok tapasztalatait beépíti saját pedagógiai gyakorlatába.
39. Tervezőmunkájában figyelembe veszi a vizuális, auditív, verbális tanulói típusok sajátosságait.
40. Kihasználja a tananyagban és a témakörökben rejlő lehetőségeket a különböző tanulási stratégiák kialakítására.
41. Olyan módszereket alkalmaz, amely segíti a tanulókat abban, hogy kialakuljon bennük a fenntartható fejlődésre vonatkozó felelősségteljes magatartás.

Kérjük, amennyiben olyan véleménye van a munkájával, személyével kapcsolatban, amelyet nem érintettek a kérdések, és fontosnak tart megjegyezni, írja le ide!

## 2. számú melléklet: Szülői kérdőív a pedagógus önértékeléséhez<sup>62</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Időben tájékoztatja a szülőket és a tanulókat a feladatokról, elvárásokról.
2. Gyermekem otthoni tanulását tanácsaival segíti.
3. A házi feladatokat, a gyermekem munkáit rendszeresen ellenőrzi.
4. A szülőkkel való párbeszédét a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, más véleményének tiszteletben tartása jellemzi.
5. Értékelése, visszajelzései rendszerezettek, aktuálisak.
6. Fogadóórán informatív és gyermekem fejlődése szempontjából hasznos tanácsokat ad.
7. Szülői kérdésre időben és pontosan reagál.
8. Segítségért fordulhatok hozzá nevelési problémákkal.
9. Felismeri a tanuló problémáit, tanulási nehézségeit és képes segítséget nyújtani.
10. A tanulók bizalommal fordulhatnak hozzá.
11. Gyermekem hosszabb hiányzása esetén segítséget nyújt a felzárkózásához.

---

<sup>62</sup> Online kérdőív.



### 3. számú melléklet: Munkatársi kérdőív a pedagógus önértékeléséhez<sup>63</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. A kollégákkal való kommunikációját a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, más véleményének tiszteletben tartása jellemzi.
2. Nyitott a tantárgyközi együttműködésre.
3. A tehetséges tanulóknak támogatást nyújt a továbbfejlődéshez.
4. Szervez vonzó, tanórán kívüli programokat a tanulók számára.
5. Szükség szerint tájékoztatja a kollégákat a tanulók fejlődéséről, problémáiról.
6. Nyitott a pedagógiai munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja azokat szakmai fejlődése érdekében.
7. Értékelési gyakorlata összhangban van az intézményi elvárásokkal.
8. Részt vesz szakmai vitákban, ilyenkor nyitott, együttműködő.
9. Folyamatosan képezi magát, és tudását igény szerint megosztja kollégáival.
10. Együttműködő, nyitott, és megbízható partner a munkaközösségi munkában.
11. Részt vesz innovációban, pályázati feladatokban.

---

<sup>63</sup> Online kérdőív.

#### 4. számú melléklet: Tanulói kérdőív a pedagógus önértékeléséhez<sup>64</sup>

Kérjük, gondold végig és értékeld, hogy a **felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válaszd ki a véleményed tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információ.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Határozott, szuggesztív a foglalkozásokon.
2. Foglalkozásainak felépítése logikus.
3. Teljesíthető követelményeket támaszt.
4. A házi feladatokat, a tanulói munkákat rendszeresen ellenőrzi.
5. A tehetséges tanulóknak segítséget nyújt a fejlődéshez.
6. A lemaradó tanulókat igyekszik felzárkóztatni.
7. Foglalkozásain a tanulást támogató rend, fegyelem van.
8. Segítséget nyújt a hiányosságok pótlásában.
9. A foglalkozásokon kívül is lehet rá számítani, ha erre valakinek szüksége van.

---

<sup>64</sup> Online kérdőív.

## 5. számú melléklet: Vezetői önértékelő kérdőív<sup>65</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz Önre!** A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

### Képesítés, felkészültség

1. Az intézményműködéshez szükséges jogi ismeretekkel és központi elvárásokkal tisztában van.
2. A vezetéstudomány és a pedagógia korszerű irányzataiban, módszereiben tájékozott.
3. Tudását hatékonyan adja tovább kollégáinak.
4. Folyamatosan tanul, fejlődik.

### Személyes tulajdonságok

5. Érvényesíti vezető szerepét.
6. Elkötelezett az intézmény iránt.
7. Lelkes, önálló, erős késztetése van eredményt elérni.
8. Kész a „kiállásra”, még ha népszerűtlen dolgokról is van szó.
9. Határozott, döntésre képes.
10. Tettei és szavai egymással összhangban állnak.
11. Elfogulatlanul kezeli az adódó szülői, diák és pedagógus/alkalmazott konfliktusokat.

### Stratégiai vezetés

12. Jól látja a szervezet működésének lényegét és haladásának módját.
13. A szervezeti értékek közvetítésével képes az alkalmazottaknak irányt mutatni.
14. Az értékek talaján jól megragadja a szervezet céljait és stratégiai tervét.
15. Képes a napi szintű teendőket a távlati célokhoz igazítani.
16. Tudatosan kezeli a szervezet erősségeit és gyengeségeit.
17. Kidolgozza a célokat, a cselekvési sorrendeket és az erőforrásokat összefogó éves tervet.
18. Képes a nevelőtestület többségének figyelmét a célokra összpontosítani.
19. Képes konstruktívan együttműködni a megfelelő szakemberekkel.

### A vezető és a változás

20. Érzékeli a szervezetre ható külső változásokat.
21. Érzékeli a partnerek elvárásait és igényeit.
22. Keresi és elfogadja elgondolásainak kritikáját.
23. A változásokhoz hozzárendeli, megszervezi az erőforrásokat.
24. Meg tudja értetni a szervezeti tagokkal a változások szükségességét.

---

<sup>65</sup> Online kérdőív.

- 25. Folyamatos fejlesztés jellemzi az intézmény pedagógiai munkáját és a működését.
- 26. Az intézményt távol tartja a napi politikától.

### **A munkahelyi közösség irányítása**

- 27. Képes megosztani a vezetési feladatokat.
- 28. Bizalmat kiváltó légkört teremt.
- 29. Tevékenyen bevonja a szervezeti tagokat az intézmény céljainak kialakításába.
- 30. Szorgalmazza a becsületes, nyílt visszajelzést.
- 31. Hatékony és eredményes értekezletet tart.
- 32. Gondot fordít a kétirányú információáramlásra (alkalmazottak, szülők, tanulók körében).
- 33. Mérésekkel, megfigyelésekkel alátámasztott adatokkal rendelkezik a szervezet állapotáról.
- 34. Folyamatosan értékeli a tervekhez viszonyított haladást.
- 35. Képes megállapítani a „kritikus sikertényezőket”: azt a néhány területet, amelyben az elért eredmény sikeres teljesítményhez vezet.
- 36. Hatékony a korrekció azonnali megtételében, ha az eredmények jelentősen eltérnek a tervtől.

### **Munkahelyi motiváció**

- 37. Jól hasznosítja a feladat kiosztást, mint a pedagógusok fejlesztésének fontos eszközét.
- 38. A pedagógusok munkájának ellenőrzését-értékelését fejlesztési eszközként használja.
- 39. Személyes szakmai kapcsolatot létesít munkatársaival, hogy megismerje munkájukkal kapcsolatos céljaikat, problémáikat.
- 40. Képes az emberek érdeklődését felkelteni, és a többséget mozgósítani a célok irányába.

## 6. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív<sup>66</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett.** A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Az intézmény nevelő-oktató munkája a pedagógiai program alapelveinek megfelelő napi pedagógiai gyakorlatot tükrözi.
2. A pedagógusok a tanulók érdeklődését felkeltő tanítási módszereket alkalmaznak.
3. A tanulók tantárgyi ellenőrzése rendszeres, tervezett és összehangolt.
4. A tanulók tantárgyi értékelése egyértelmű követelmények és szempontok szerint történik, amelyet minden pedagógus betart.
5. A tanulók megfelelő visszajelzést kapnak az értékelések eredményeiről, dolgozataikat a tanárok megadott időn belül kijavítják.
6. Az intézményben folyó nevelő-oktató munka segíti a tanulókat, hogy felfedezzék és kibontakoztassák egyéni képességeiket.
7. A felzárkóztatás kiemelt feladat az intézményben, a lemaradó tanulók tervszerűen és rendszeresen kapnak segítséget.
8. Az intézmény lehetőséget teremt a tehetség kibontakoztatására.
9. Az intézményben fontos szerepe van a közösségi nevelésnek. A diákcsoportokat együttműködés és előítélet-mentesség jellemzi.
10. A nevelés és oktatás személyre szóló: a pedagógusok ismerik a tanulókat, testi és szellemi képességeiket, törődnek értelmi, érzelmi fejlődésükkel.
11. Az intézmény tanórán kívüli tevékenységet szervez a tanulók számára (szakkörök, programok stb.).
12. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanulók környezettudatos nevelésére.
13. Az intézmény hangsúlyt fektet az egészséges életmódra való nevelésre, a rendszeres mozgásra, sportolásra (sportkörök, versenyek stb.).
14. Az intézmény hangsúlyt fektet a nemzeti hagyományok megismertetésére, a magyarságtudat, hazaszeretet alakítására.
15. Az intézményben a tanulók megismerik az erkölcsi normákat, képessé válnak arra, hogy tudatosan vállalt értékrend szerint alakítsák életüket.
16. Az intézményben a diákoknak lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak az őket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, és változásokat kezdeményezzenek.

---

<sup>66</sup> Online kérdőív

17. Az intézményben a szülőknek lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak a gyermekeiket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, változásokat kezdeményezzenek.
18. Az intézményvezető jelenléte meghatározó az intézményben.
19. A vezető egyértelműen fogalmazza meg elvárásait, és egyértelműen határozza meg a nevelőtestület feladatait, miközben törekszik az egyenletes terhelés megvalósítására.
20. Az intézményvezető fontosnak tartja a pedagógusok szakmai fejlődését: ezt segíti feladatmegbízásokkal, a célzott belső és külső továbbképzésekkel.
21. Az intézményvezető hangsúlyt fektet a nevelőtestületen belül az etikus pedagógusmagatartás betartására.
22. Az intézményvezetés ellenőrző-értékelő tevékenysége folyamatos.
23. Az intézményvezetés az intézményi önértékelési rendszer alkalmazásával visszajelzést ad a pedagógusoknak munkájukkal kapcsolatban: a visszajelzés és az értékelés korrekt, és tényeken alapul.
24. Az intézményen belüli információáramlás kétirányú, a testület tagjai időben megkapják a munkájukhoz szükséges információkat.
25. A vezető fontosnak tartja, elősegíti és igénybe veszi a pedagógusok szakmai együttműködését.
26. A vezető igényli a véleményeket, támogatja a jó ötleteket.
27. Az intézményben a pedagógiai-szakmai munka zavartalan végzéséhez szükséges eszközök rendelkezésre állnak.
28. Az intézményben tervszerűen és hatékonyan működnek a szakmai munkaközösségek.
29. Az intézményben a pedagógusok készek a szakmai fejlődésre, tanfolyamokon, továbbképzéseken vesznek részt, az itt szerzett ismereteket hasznosítják, és egymásnak is átadják.
30. Az intézményben a tanulók szüleivel való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az intézménnyel és gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.

## 7. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a szülők elégedettségét mérő kérdőív<sup>67</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Az intézményben a tanulók viselkedése a felnőttekkel és társaikkal kulturált, udvarias.
2. Gyermekem munkájának tantárgyi ellenőrzése rendszeres.
3. A kollégium megfelelő kapcsolatot tart gyermekem iskolájával.
4. Gyermekem tisztában van a követelményekkel.
5. Szülőként megfelelő visszajelzést kapok gyermekem előrehaladásáról.
6. Az intézmény segíti gyermekemet, hogy megismerje és fejlessze képességeit.
7. Az intézmény eredményesen segíti a tanulmányaiban lemaradó tanulókat.
8. Az intézmény lehetőséget teremt a tehetség kibontakoztatására.
9. Az intézmény ösztönzi a tanulók együttműködését.
10. Az intézmény fejleszti a tanulók testi, szellemi, érzelmi képességeit.
11. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanórán kívüli tevékenységek (szakkörök, programok stb.) szervezésére.
12. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanulók környezettudatos nevelésére.
13. Az intézmény hangsúlyt fektet az egészséges életmódra nevelésre, lehetőséget teremt a rendszeres mozgásra, sportolásra (sportkörök, versenyek stb.).
14. Az intézmény fontosnak tartja a nemzeti hagyományok megismertetését, a magyarságtudat, hazaszeretet kialakítását.
15. A tanulók megismerik az erkölcsi normákat, képessé válhatnak arra, hogy tudatosan vállalt értékrend szerint alakítsák életüket.
16. Az intézménynek jó a hírneve, jól képzett pedagógusok magas színvonalon végzik munkájukat.
17. A kollégiummal való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak a kollégiummal és a gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.

---

<sup>67</sup> Online kérdőív.

## 8. számú melléklet: Az intézményi önértékelés keretében a tanulók elégedettségét mérő kérdőív javasolt kérdései<sup>68</sup>

Kérjük, gondold végig és értékelj, hogy **a felsorolt állítások közül melyik mennyire igaz**. A legördülő menü segítségével válaszd ki a véleményedet tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információd.

A „0” megjelölést a kérdőív számított átlagába nem számítjuk bele!

1. A kollégiumra a diákok kulturált viselkedése jellemző: ezt tükrözi beszédük, viselkedésük tanáraikkal, más felnőttekkel és társaikkal.
2. A másnapi készülésem tantárgyi ellenőrzése rendszeres, tervezett és összehangolt.
3. Tevékenységemet és viselkedésemet a kollégiumban objektívan és reálisan értékelik.
4. Tisztában vagyok a követelményekkel.
5. Érthető, világos visszajelzéseket kapok az értékelések eredményeiről.
6. A kollégium segít, hogy megismerjem és fejlesszem képességeimet.
7. A kollégium eredményesen segít a felzárkózásban, ha lemaradnék valamiből.
8. Az intézmény lehetőséget teremt tehetségem kibontakoztatására.
9. A kollégiumban lakó diákokra jellemző az együttműködés.
10. A kollégiumban lakó diákokra jellemző az előítélet-mentesség.
11. A kollégiumban a nevelés-oktatás személyre szóló: a pedagógusok ismerik a családi háttérmet, testi és szellemi képességeimet, törődnek értelmi, érzelmi fejlődésemmel.
12. A kollégium szociális segítséget nyújt a rászoruló diákoknak.
13. A kollégium elvárásait magatartási, erkölcsi téren reálisnak érzem.
14. A kollégium hangsúlyt fektet a tanórán kívüli tevékenységekre (szakkörök, programok stb.) szervezésére.
15. A kollégium hangsúlyt fektet a tanulók környezettudatos nevelésére.
16. A kollégium hangsúlyt fektet az egészséges életmódra nevelésre, lehetőséget teremt a rendszeres mozgásra, sportolásra (sportkörök, versenyek stb.).
17. A kollégium hangsúlyt fektet a diákönkormányzat jó működésére.
18. A kollégium fontosnak tartja a nemzeti hagyományok megismertetését, a magyarságtudat, hazaszeretet kialakítását.
19. A tanulók megismerik az erkölcsi normákat, képessé válnak arra, hogy tudatosan vállalt értékrend szerint alakítsák életüket.
20. Az intézményben biztosított a nyugodt tanulásom.
21. Az intézményben biztosított a zavartalan pihenésem.
22. Az intézményben biztosított az egészséges étkezésem.
23. Az intézményvezető jelenléte meghatározó a kollégiumban.

---

<sup>68</sup> Online kérdőív.



24. Az intézménynek jó a hírneve, jól képzett pedagógusok segítőkészen végzik munkájukat.
25. A kollégiumban megfelelő időben és teljességgel hozzájutok a foglalkozásokkal, a feladataimmal és a programokkal kapcsolatos információkhoz.

# Alapfokú művészeti iskola

## 1. A pedagógus önértékelés területei és módszertana

### 1.1. A pedagógus önértékelésének területei

A területek a tanári felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 8/2013. (I. 30.) EMMI rendeletben meghatározott követelményterületek nagy részét lefedik. Az önértékelés során annak vizsgálata történik meg, hogyan valósulnak meg a gyakorlatban a képzés folyamatában kimeneti követelményként megfogalmazott kompetenciák.

Az önértékelés folyamán annak feltárása folyik, milyen módon és mértékben jelennek meg a pedagógus munkájában az alábbi szakmai tartalmak:

- Az általános pedagógiai szempontoknak való megfelelés.
- Az Alapfokú művészetoktatás követelményei és tantervi programjának való megfelelés.
- Az intézmény pedagógiai programjának való megfelelés.

Ennek megfelelően az értékelés a pedagógiai munka alábbi területeire terjed ki:

1. Pedagógiai módszertani felkészültség
2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexiók
3. A tanulás támogatása
4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség
5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység
6. Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése
7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás
8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért
9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja

Az önértékelés területei – az első pont kivételével – megegyeznek a pedagógusok előmeneteli rendszerében használt pedagógusminősítési területekkel, így az önértékelés eredménye segíti a pedagógusokat a minősítésre való felkészülésben.

## 1. Pedagógiai módszertani felkészültség

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 1. Pedagógiai módszertani felkészültség                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>Milyen a módszertani felkészültsége?</b></p> <p><b>Milyen módszereket alkalmaz a tanítási órákon és egyéb foglalkozásokon?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagógiai tevékenysége biztos szaktudományos és módszertani tudást tükröz.</li> <li>Ismeri az intézményében folyó pedagógiai munka tartalmi meghatározására és szervezésére vonatkozóan alkalmazott, a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumokat és az intézménye pedagógiai programjának a saját szakterületére vonatkozó főbb tartalmait.</li> <li>Ismeri és tudatosan alkalmazza a szakterülete, tantárgya sajátosságaihoz és a tanulócsoporthoz (egyéni oktatás esetén a tanuló) sajátosságaihoz igazodó megismerési folyamatokat, nevelési, tanítási módszereket, eszközöket.</li> </ul> |
| <p><b>Hogyan, mennyire illeszkednek az általa alkalmazott módszerek a tananyaghoz?</b></p>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ismeri és tudatosan felhasználja szakterülete, tantárgya kapcsolatait más műveltségterületekkel, tantárgyakkal.</li> <li>Ismeri a szakterülete, tantárgya szempontjából fontos információforrásokat, azok pedagógiai felhasználásának lehetőségeit, megbízhatóságát, etikus alkalmazását.</li> <li>Fogalomhasználata szakszerű, az adott pedagógiai helyzethez igazodó.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                               |

## 2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése, és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 2. Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók         |                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>Milyen a pedagógiai tervezőmunkája: tervezési dokumentumok, tervezési módszerek, nyomon</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Egységes rendszerbe illesztve tervezi az adott pedagógiai céloknak megfelelő stratégiákat, folyamatot, munkaformát, módszereket, eszközöket.</li> </ul> |

| <b>2. Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók</b>                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szemponatok</b>                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>követhetőség, megvalósíthatóság, realitás?</b>                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagógiai fejlesztési terveiben kiemelt szerepet kap a tanulók tevékenységeinek fejlesztése.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Hogyan viszonyul a tervezés a tanulók adottságaihoz, igényeihez?</b>                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Terveiben szerepet kap a tanulók motiválása, motivációjuk fejlesztése.</li> <li>Tervező tevékenysége során a tanulási folyamatba illeszti a foglalkozáson, a tanórán kívüli ismeret- és tapasztalatszerzési lehetőségeket.</li> <li>Megtervezi a tanulók és nevelt, oktatott csoportok értékelésének módszereit, eszközeit.</li> </ul>                |
| <b>A tervezés során hogyan érvényesíti az alapfokú művészetoktatás követelményei, tantervi programja által megfogalmazott elvárásoknak a pedagógiai programban rögzített nevelési céljait; hogyan határoz meg pedagógiai célokat, fejlesztendő kompetenciákat?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tervei készítése során figyelembe veszi az intézménye vonatkozásában alkalmazott tantervi, tartalmi és intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt, oktatott egyének és csoportok fejlesztési célját.</li> </ul>                                                                                                                          |
| <b>Hogyan épít tervezőmunkája során a tanuló(k) előzetes tudására és a tanulócsoporthoz jellemzőire?</b>                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tervező tevékenységében épít a szociális tanulásban rejlő lehetőségekre.</li> <li>A tanulók optimális fejlődését elősegítő, az egyéni fejlődési sajátosságokhoz igazodó, differenciált tanítási-tanulási folyamatot tervez.</li> <li>A tanulók fejlettségére is figyelemmel bevonja őket a nevelés-oktatás és tanulás-tanítás tervezésébe.</li> </ul> |

### 3. A tanulás támogatása

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 3. A tanulás támogatása                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                                                                                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Mennyire tudatosan, az adott helyzetnek mennyire megfelelően választja meg és alkalmazza a tanulásszervezési eljárásokat?</b>                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Figyelembe veszi a tanulók aktuális fizikai, érzelmi állapotát, és szükség esetén igyekszik változtatni előzetes tanítási tervein.</li> <li>A tanulók hibázásait tévesztéseit a tanulási folyamat szerves részének tekinti, és a megértést segítő módon reagál rájuk.</li> </ul>                                                                                                        |
| <b>Hogyan motiválja a tanulókat? Hogyan kelti fel a tanuló(k) érdeklődését, és hogyan köti le, tartja fenn a tanuló(k) figyelmét, érdeklődését?</b>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Felkelti és fenntartja a tanulók érdeklődését.</li> <li>Felhasználja a művészeti ág adta motivációs lehetőségeket.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Hogyan fejleszti a tanuló(k) gondolkodási, probléma-megoldási és együttműködési képességét?</b>                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Feltárja és szakszerűen kezeli a tanulási folyamat során tapasztalt megértési nehézségeket.</li> <li>Fejleszti a tanulók tanulási képességeit.</li> <li>A művészetpedagógia sajátos eszközeiben rejlő lehetőségeket felhasználja a tanulási stratégiák elsajátítására, gyakorlására.</li> </ul>                                                                                         |
| <b>Milyen tanulási teret, tanulási környezetet hoz létre a tanulási folyamathoz?</b>                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulás támogatása során épít a tanulók egyéni céljaira és szükségleteire, a tanuló és tanulócsoport sajátosságaira.</li> <li>Nyugodt és biztonságos nevelési, tanulási környezetet teremt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
| <b>Hogyan alkalmazza a tanulási folyamatban az információ-kommunikációs technikákra épülő eszközöket, a digitális tananyagokat? Hogyan sikerül a helyes arányt kialakítania a hagyományos és az információ-kommunikációs technológiák között?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a tanulókat a hagyományos és az infokommunikációs eszközök célszerű, kritikus, etikus használatára a tanulási folyamatban.</li> <li>Az önálló tanuláshoz szakszerű útmutatást és megfelelő tanulási eszközöket biztosít.</li> <li>Támogatja a tanulók önálló gondolkodását, elismeri, és a tanítás-tanulási folyamat részévé teszi kezdeményezéseiket és ötleteiket</li> </ul> |

**4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Hogyan méri fel a tanuló(k) értelmi, érzelmi, szociális és erkölcsi állapotát? Milyen hatékony tanuló megismerési technikákat alkalmaz?</b>                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>A nevelési-oktatási folyamatban a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és testi sajátosságaira egyaránt kiemelt figyelmet fordít.</li> <li>Tudatos értékválasztásra és saját értékrendjük kialakítására ösztönzi a tanulókat.</li> <li>Tudatosan alkalmazza a tanulók sokoldalú megismerését szolgáló pedagógiai-pszichológiai módszereket.</li> </ul>                                                                                                     |
| <b>Hogyan jelenik meg az egyéni fejlesztés, a személyiségfejlesztés a pedagógiai munkájában, a tervezésben (egyéni képességek, adottságok, fejlődési ütem, szociokulturális háttér)?</b>                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tudatosan teremt olyan pedagógiai helyzeteket, amelyek segítik a tanulók komplex személyiségfejlődését.</li> <li>Tiszteletben tartja a tanulók személyiségét, tudatosan keresi a bennük rejlő értékeket, a tanulókhöz felelősen és elfogadóan viszonyul.</li> <li>Megismerteti a tanulókkal az érintett korosztályra a tantervi, tartalmi szabályozókban meghatározott egyetemes emberi és nemzeti értékeket és azok tiszteletére neveli őket.</li> </ul> |
| <b>Milyen módon differenciál, hogyan alkalmazza az adaptív oktatás gyakorlatát?</b>                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az együttnevelés keretei között is módot talál a tanulók esetében az egyéni fejlődés lehetőségeinek megteremtésére.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Milyen terv alapján, hogyan foglalkozik a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal, ezen belül a sajátos nevelési igényű, a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel</b>                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Felismeri a tanulók személyiségfejlődési – és az esetleges jelentkező – tanulási nehézségeit, és képes számukra hatékony segítséget nyújtani, vagy szükség esetén más szakembertől segítséget kérni.</li> <li>Felismeri a tanulóknak a tehetség ígéretét, és tudatosan segíti annak kibontakoztatását.</li> </ul>                                                                                                                                         |

| <b>4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség</b> |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Szemponatok</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Elvárások</b> |
| küzdő, a kiemelten tehetséges tanulókkal, illetve a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulókkal?                                                                                                                                                                                                                            |                  |

**5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység</b>                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szemponatok</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Milyen módszereket, eszközöket alkalmaz a közösség belső struktúrájának feltárására?                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógus az általa vezetett, fejlesztett tanulócsoporthoz fejlesztés a közösségfejlesztés folyamatának ismeretére, és a csoportok tagjainak egyéni és csoportos szükségleteire, sajátosságaira alapozza. (Kivétel: egyéni oktatás)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Hogyan képes olyan nevelési, tanulási környezet kialakítására, amelyben a tanuló(k) értékesnek, elfogadottnak érezhetik magukat, amelyben megtanulják tisztelni, elfogadni a különböző kulturális közegből, a különböző társadalmi rétegekből jött társaikat, a különleges bánásmódot igénylő, és a hátrányos helyzetű tanulókat is? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a tanulók közötti véleménycserét, fejleszti kommunikációs képességüket, fejleszti a tanulóknál az érvelési kultúrát.</li> <li>Pedagógiai feladatai során figyelembe veszi és értékékként közvetíti a tanulók és tanulóközösségek eltérő kulturális, társadalmi háttérből adódó sajátosságait.</li> <li>A tanulókat egymás elfogadására, tiszteletére, kölcsönös támogatására, előítélet mentességre neveli.</li> <li>Pedagógiai tevékenységében a nevelt, oktatott tanulók életkorából következő fejlődéslélektani jellemzők ismerete tükröződik.</li> </ul> |

| <b>5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                                                                                | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Hogyan jelenik meg a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában (helyzetek teremtése, eszközök, az intézmény szabadidős tevékenységeiben való részvétel)? Kivétel: egyéni oktatás</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Megteremti az általa irányított nevelési, oktatási folyamat során az együttműködési képességek fejlődéséhez szükséges feltételeket.</li> </ul>                                                                        |
| <b>Melyek azok a problémamegoldási és konfliktuskezelési stratégiák, amelyeket sikeresen alkalmaz? Kivétel: egyéni oktatás</b>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakszerűen és eredményesen alkalmazza a konfliktusok megelőzésének és kezelésének módszereit.</li> <li>• A tanulók nevelése, oktatása során a közösség iránti szerepvállalást erősítő helyzeteket teremt.</li> </ul> |

## **6. A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>6. A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                      | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Milyen ellenőrzési és értékelési formákat alkalmaz?</b>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A tantervi tartalmakat a tanulók egyéni pedagógiai-pszichológiai szükségleteihez is igazodva eredményesen és adaptív módon alkalmazza.</li> <li>• Változatos pedagógiai értékelési módszereket alkalmaz, a nevelési-oktatási folyamatban célzottan alkalmazza a diagnosztikus, a fejlesztő és összegző értékelési formákat.</li> <li>• Az adott nevelési helyzetnek megfelelő ellenőrzési, értékelési módszereket használ.</li> <li>• Pedagógiai céljainak megfelelő ellenőrzési, értékelési eszközöket választ vagy készít.</li> </ul> |



| 6. A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulóknak személyre szabott értékelést ad.</li> <li>Az intézményi pedagógiai programmal összhangban alkalmazott pedagógiai ellenőrzési és értékelési rendszert és módszereket, azok szempontjait az általa megkezdett nevelési-oktatási folyamat elején megismerteti a tanulókkal, a szülőkkel.</li> </ul>                                                                                                   |
| <b>Mennyire támogató, fejlesztő szándékú az értékelése?</b>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulói tevékenység rendszeres ellenőrzésének eredményeit szakszerűen elemzi, értékelésüket rendszeresen felhasználja fejlesztési céljainak feladatainak kijelölésében.</li> <li>Az értékelési módszerek alkalmazása során figyelembe veszi azok várható hatását a tanulók személyiségének fejlődésére.</li> <li>A tanulók számára adott visszajelzései rendszeresek, egyértelműek, tárgyilagosak.</li> </ul> |
| <b>Milyen visszajelzéseket ad a tanulóknak? Visszajelzései támogatják-e a tanulók önértékelésének fejlődését?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elősegíti a tanulók önértékelési képességének kialakulását, fejlődését.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás                                                                             |                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                   |
| <b>Szakmai és nyelvi szempontból igényes-e a nyelvhasználata (életkornak megfelelő szókészlet, artikuláció, beszédsebesség, stb.)?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tevékenysége során az intézményi pedagógiai programhoz igazodóan és a pedagógiai céljainak megfelelően érthetően és hitelesen kommunikál.</li> </ul> |

| 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Milyen módon működik együtt pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő más felnőttekkel a pedagógiai folyamatban?                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulók nevelése-oktatása érdekében kezdeményezően együttműködik a pedagógustársaival, a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel és a szülőkkel.</li> <li>A tanulókkal történő együttműködés elveit és formáit az alkalmazott pedagógiai program és az intézményi dokumentumok keretei között a tanuló személyiségfejlődését figyelembe véve alakítja ki és valósítja meg.</li> </ul> |
| Reális önismerettel rendelkezik-e? Jellemző-e rá a reflektív szemlélet? Hogyan fogadja a visszajelzéseket? Képes-e önreflexióra? Képes-e önfejlesztésre? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Igényli a pedagógiai munkájával kapcsolatos rendszeres visszajelzéseket, nyitott azok befogadására.</li> <li>Szakmai megbeszéléseken kifejti, képviseli az álláspontját, képes másokat meggyőzni, és ő maga is meggyőzhető.</li> </ul>                                                                                                                                                  |

## 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tisztában van személyiségének sajátosságaival, és alkalmazkodik a szerepvállalásokhoz.</li> <li>Pedagógiai munkáját reflektivitás jellemzi.</li> </ul>                                                                                                                                                                                 |
| Mennyire tájékozott pedagógiai kérdésekben, hogyan követi a szakmában történeteket?                | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógiai feladatok megoldásában együttműködik pedagógustársaival, munkaközösségeivel, a nevelő-oktató munkát segítő munkatársaival, a tanuló fejlődését támogató más szakemberekkel.</li> <li>Fontos számára tudásának folyamatos megújítása, a megszerzett tudását a pedagógiai gyakorlatában eredményesen alkalmazza.</li> </ul> |
| Hogyan nyilvánul meg kezdeményezőképesége, felelősségvállalása a munkájában?                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Részt vesz szakmai kooperációkban, problémafelvetéseivel, javaslataival kezdeményező szerepet vállal.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |

## 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője, és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Milyen szemléletformáló módszereket alkalmaz annak érdekében, hogy a tanulóknál kialakuljon a fenntartható fejlődésre irányuló felelősségteljes magatartás?              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segíti a tanulókat, hogy megértsék a nem fenntartható és fenntartható fejlődés különbségeit.</li> <li>• Kihasználja saját szakterületén, illetve intézményében a fenntarthatóságra nevelés pedagógiai lehetőségeit.</li> <li>• Lehetővé teszi a tanulók számára, hogy saját cselekedeteikkel, viselkedésükkel hozzájáruljanak a fenntarthatósághoz, tudatosítva bennük, hogy a jövő rajtuk is múlik.</li> <li>• Segíti tanulóit, hogy a múlt és a jelen tükrében kreatívan gondolkodjanak a lehetséges jövőről.</li> </ul> |

### 1.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző, pedagógusra vonatkozó ellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott pedagógusra vonatkozó értékelőlapja(i), önfejlesztési terve(i)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejlesztendő területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelületesi eredményekhez képest az egyes területeken?

**A tanmenet<sup>69</sup> és az éves tervezés egyéb dokumentumai**

- Hogyan jelenik meg a tanmenetben a tanulói kompetenciák fejlesztése?
- Mennyiben biztosítja a tanmenet a helyi tantervben meghatározott célok megvalósulását?

<sup>69</sup> A tanmenet a szakmai tárgy sajátosságainak figyelembe vételével más, a tanév tartalmi tervezését segítő, kellően kidolgozott dokumentummal kiváltható.

- Hogyan kapcsolódik a tanórán kívüli tevékenységek, napközis és egyéb foglalkozások tervezése a tanmenethez és a tantervi követelményekhez?
- Hogy kapcsolódik a tanórán kívüli tevékenységek, napközis és egyéb foglalkozások tervezése a személyiség- és közösségfejlesztési feladatokhoz?
- Hogyan jelennek meg a pedagógus éves tervezésében a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal kapcsolatos feladatok?
- Hogyan jelennek meg a pedagógus éves tervezésében a tantárgyi belső és külső kapcsolódások?
- Hogyan épít a pedagógus a tervező munka során a tanulók előzetes ismereteire?
- Hogyan jelenik meg a fogalmak egymásra épülése az éves tervezés dokumentumaiban?
- Hogyan jelennek meg a tanmenetben az egyéni tanulói igényeknek megfelelő folyamatok?
- Mennyiben felelnek meg a tervek célkitűzéseinek a tervezett értékelési eszközök?
- Tartalmazza-e a tanmenet a céloknak megfelelő tanulási eszközöket (tankönyv, munkafüzet, e-eszközök, egyéb szükséges eszközök)?
- Hogyan jelenik meg a pedagógus tanórai és egyéb tanórán kívüli tervezési dokumentumaiban a környezeti nevelés és a fenntartható fejlődés célrendszere?

### **Óraterv és egyéb foglalkozások tervezése**

- A tervben szereplő tartalmi elemek megfelelnek-e a szaktárgyhoz kapcsolódó korszerű szaktudományos ismereteknek?
- Hogyan jelenik meg a tervezésben a tantárgyi belső és külső kapcsolódások?
- A feladatok, célkitűzések teljesülését hogyan segítik a tervezett módszerek, tanulásszervezési eljárások és az óra/foglalkozás felépítése?
- Az óra célkitűzése és az óraterv mennyiben támogatja a megszerzett tudás alkalmazását?
- Az órák/foglalkozások tervezésénél hogyan érvényesül a cél–tananyag–eszköz koherenciája?
- Milyen módon jelennek meg az egyéni tanulói igények az órák/foglalkozások tervezésében?
- Mennyire támogatja a terv a tanulói együttműködést, szociális tanulást? (Csoportos oktatás esetén.)
- Milyen módon jelennek meg a tervben a közösségfejlesztés, személyiségfejlesztés feladatai?
- Mennyiben felelnek meg a tervek célkitűzéseinek a tervezett értékelési eszközök?
- A tanórán kívüli tervezés tartalma mennyire áll összhangban az adott tanulócsoporthoz életkori sajátosságaival?
- A tanórán kívüli foglalkozástervek hogyan kapcsolódnak az intézmény éves munkatervéhez, célkitűzéseéhez (intézményi és nevelési célokhoz, nevelési területhez, tudásterületekhez, művészeti ágakhoz, intézményi innovációhoz)?
- Óraterveibe épít-e alternatív módszertani és/vagy tartalmi megoldásokat?

### **Napló**

- Hogyan követi a beírt érdemjegyek száma a pedagógiai program értékelési elveit?
- Hogyan követi a napló szerinti haladás a tanmenet éves tervezését?

- Mennyire fegyelmezett a napló adminisztrációja (naprakész naplóvezetés, bejegyzések, feljegyzések)?
- Megjelennek-e a naplóban az egyéni bánásmódot igénylő tanulókra vonatkozó szakértői határozatok, javaslatok?
- Megjelennek-e a naplóban az egyéni tanulói igényeknek megfelelő, a tanuló szorgalmára, viselkedésére vonatkozó bejegyzések?

### **Tanulói füzetek (ahol szükséges)**

- Hogyan követhető a tanulók munkájából a tananyagban való haladás (rendszeresség)?
- Hogyan követhető a tanulói egyéni munka (órai vagy otthoni) hibáinak javítása?
- A tanulói produktumok, illetve ahol szükséges, a füzetek tartalma összhangban van-e az éves tervezés dokumentumaival és a helyi tanterv követelményeivel?
- A tanulói füzetekben a szakszerű fogalomhasználat nyomon követhető-e?
- A tanulói produktumokban megjelennek-e más tantárgyak kapcsolódó elemei is?
- Nyomon követhető-e az egyéni tanulói igényeknek megfelelő pedagógiai munka, a személyre szóló differenciálás a tanulói produktumokban?
- Hogyan jelenik meg a tanulói füzetekben a tanórán kívüli ismeret- és tapasztalatszerzés lehetősége?

### **1.3. Óra-/foglalkozáslátogatás megfigyelési szempontjai**

- Milyen volt a pedagógus stílusa?
- Mennyire volt érthető a pedagógus kommunikációja?
- A pedagógus mennyire vette figyelembe az egyéni képességek közötti különbségeket?
- A vezető, irányító, segítő szerep mennyire volt indokolt az egyes munkafolyamatokban?
- Mennyire szakszerű a pedagógus órai fogalomhasználata, mennyire támogatja a tanulóknak az új fogalmak kialakítását és a korábbiak elmélyítését?
- Kihasználta-e a pedagógus a tantárgyi kapcsolatok lehetőségét?
- Hogyan jelent meg a fenntartható fejlődés témája a tanórán/foglalkozáson? Milyen módszereket alkalmazott erre a pedagógus?
- Hogyan határozta meg a pedagógus az óra/foglalkozás célját és hogy sikerült azt a tanulókkal tudatosítani?
- Mennyiben támogatták az elvégzett feladatok és az alkalmazott módszerek az óra céljának elérését?
- A választott módszerek, tanulásszervezési eljárások mennyire illeszkedtek az óra/foglalkozás tartalmához, az elvégzett feladatokhoz?
- Mennyiben feleltek meg a használt módszerek, tanulásszervezési eljárások a szaktárgyhoz kapcsolódó korszerű tudományos ismereteknek? (Amennyiben van ilyen, például IKT-módszerek, projektmódszer, kooperatív technikák.)
- Milyen motivációs eszközöket alkalmazott a pedagógus az órán/foglalkozáson?
- Milyen mértékben sikerült a tanulókat bevonni a foglalkozás menetébe, aktivitásukat fokozni?

- Hogyan jelent meg a személyiségfejlesztés az órán/foglalkozáson? Milyen eszközök segítették ezt?
- Csoportos oktatás: Hogy jelent meg a közösségfejlesztés az órán? Milyen eszközök segítették?
- Hogy jelent meg a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal való foglalkozás az órán/foglalkozáson?
- Mennyire tükröződött a szokásrend a tanórán/foglalkozáson a tanulók magatartásában?
- Csoportos oktatás: Milyen módon valósult meg az órán a tanulók együttműködése, egymástól való tanulása?
- Hogyan jelent meg a tanulók önértékelése?
- Hogyan történt a tanulók, tanulóinak produktumok (szóbeli és írásbeli) értékelése?
- Mennyire volt előkészített a házi feladat?
- Elérte-e az óra a célját, koherens volt-e az óratervvvel?
- Mennyire feleltek meg a pedagógus reakciói az egyes pedagógiai szituációknak?
- Reálisan értékelte-e a pedagógus az egyes pedagógiai szituációkban mutatott reakcióit az óramegbeszélésen?
- Mennyire volt reflektív a pedagógus?
  - Visszatekintés a tervezésre, megvalósulásra;
  - a lényeges mozzanatok tudatosítása;
  - alternatív cselekvésmódok kialakítása.

#### **1.4. Kérdőíves felmérés**

- Pedagógus önértékelő kérdőív (1. számú melléklet)
- Pedagógus önértékelésében alkalmazott szülői kérdőív (2. számú melléklet)
- Pedagógusok önértékelésében alkalmazott munkatársi kérdőív (3. számú melléklet)

#### **1.5. Interjúk kérdéssorai**

##### **A pedagógusinterjú javasolt kérdései a pedagógus munkájának önértékeléséhez**

- Hogyan követi a szakmában megjelenő újdonságokat, a végbemenő változásokat?
- Milyen módszerekkel, milyen szempontok figyelembevételével végzi a hosszú és rövid távú tervezést? Hogyan, milyen esetekben korrigálja a terveket?
- Hogyan méri fel a tanuló(k) értelmi, érzelmi és szociális állapotát, a közösség belső struktúráját?
- Pedagógiai munkája során a pedagógiai feladatok megoldásában kikkel működik együtt?
- Milyen a kapcsolata szakmai munkaközösségével, milyen közösségi feladatokat végez, vállal?
- Milyen ellenőrzési, értékelési, számonkérési formákat alkalmaz? Hogyan használja fel a korábbi eredményeket, tapasztalatokat az értékelés tervezésekor?

- A tanórákon látottakon kívül milyen módszereket, tanulásszervezési eljárásokat és milyen céllal alkalmaz szívesen?
- Hogyan használja ki a tantárgyköziség lehetőségeit?
- Milyen módszerekkel segíti a tanultak alkalmazását?
- Hogyan fejleszti a tanulók jövőről való gondolkodását?
- Hogyan teremt olyan helyzeteket a tanórán/foglalkozáson, ahol fejleszti a tanulók kritikus, felelősségteljes gondolkodását a fenntartható fejlődéssel összefüggésben?
- Hogy alakítja a tanulási teret, tanulási környezetet a tanulási folyamatnak megfelelően?
- A motivációnak mely eszközeit használja leggyakrabban? Milyen alapon választja meg a motivációs eszközöket?
- Milyen módon segítik munkáját az IKT-eszközök?
- Milyen módszerekkel támogatja a diákok önálló tanulását, gyakorlását, munkáját?
- Mit jelent Ön számára az inkluzív nevelés?
- Csoportos oktatás: Hogyan differenciál, alkalmazza-e az adaptív oktatás gyakorlatát?
- Hogyan vesz részt a tehetséggondozásban, felzárkóztatásban?
- Hogyan jelenik meg a személyiség- és a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában?
- Hogyan képes befogadó környezetet kialakítani?
- Csoportos oktatás: Hogy használja ki a közösség tagjainak különbözőségében rejlő értékeket a munkája során?
- A tanítási-tanulási folyamatban hol, mikor, hogyan szokta a tanuló(k) önértékelését ösztönözni?
- Hogyan győződik meg róla, hogy a tanuló(k) értékelése reális? Milyen módon működik együtt a pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő munkatársakkal? Hogy működik együtt más intézmények pedagógusaival?
- Milyen kommunikációs eszközöket használ szívesen a munkája során? Hogy tartja a kapcsolatot a tanulók szüleivel?
- Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?
- Milyen kiemelkedő vagy fejleszthető területet emelne ki a munkájával kapcsolatban?
- Van-e olyan területe pedagógiai munkájának, amiben változni, fejlődni szeretne?

#### **A vezetői interjú javasolt kérdései a pedagógus munkájának önértékeléséhez**

- Milyennek tartja a pedagógus szaktárgyi, módszertani, pedagógiai felkészültségét?
- Mennyire felel meg a pedagógus tervezőmunkája az intézmény elvárásainak és a tanulócsoportoknak?
- Milyen módszerekkel és milyen hatékonysággal segíti a pedagógus a tanulók önálló tanulását?
- Milyen intézményi és/vagy intézményen kívüli eseményeken, projektekben vett/vesz részt a pedagógus a tanulókkal a környezeti neveléshez, fenntartható fejlődés témaköréhez kapcsolódóan?



- Hogy vesz részt a pedagógus a kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelésében, oktatásában?
- Mennyire tud megfelelni a pedagógus a tanulók és a szülők egyéni elvárásainak?
- Hogy jelenik meg a közösségfejlesztés a pedagógus munkájában?
- Mennyire felel meg a pedagógus értékelő munkája az intézmény elvárásainak és a tanulócsoporthoz?
- Milyen a pedagógus kapcsolata a tanulókkal, szülőkkel?
- Milyennek tartja a pedagógus kapcsolatát a kollégákkal?
- Milyen a pedagógus intézményen belüli és kívüli szakmai aktivitása?
- Milyen innovációs, vagy pályázati feladatokban vesz, vagy vett részt a pedagógus?
- Miben nyilvánul meg a pedagógus kezdeményezőkészsége, felelősségvállalása?
- Reális önismerettel rendelkezik-e a pedagógus? Hogy fogadja a visszajelzéseket?
- Mennyire jellemző a pedagógusra az önfejlesztés igénye?
- Mennyire elégedett a pedagógus munkájának eredményességével?
- Mi(ke)t értékel leginkább a pedagógus szakmai munkájában?
- Mi az, amiben szeretné, hogy változzon, fejlődjön?
- Van-e tudomása arról, hogy a pedagógus online közösségeket, kapcsolatot létesít és tart fenn a tanulók és/vagy a szülők körében?
- Hogyan értékeli a pedagógus konfliktus megelőző és kezelő módszereit, képességeit?

## 2. Vezető önértékelésének területei és módszertana

### 2.1. A vezető önértékelésének területei

A vezetői értékelés területeit a Tempus Közalapítvány által koordinált, az Európai Bizottság által támogatott International Co-operation for School Leadership (Nemzetközi együttműködés az iskolavezetésért) című projekt keretében kidolgozott iskolavezetői kompetenciák keretrendszer, a Central5 alapján definiálták és értelmezték,<sup>70</sup> amit az EMMI rendelet tartalmilag átvett az alábbi megfogalmazások szerint:

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása
2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása
3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása
5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

<sup>70</sup> Révai, N., Kirkham, G. A. (szerk., 2013): The Art and Science of Leading a School – Central5: Central European view on competencies for school leaders. [Az iskolavezetés tudománya és művészete – Centrál5: Az iskolavezetők kompetenciái közép-európai megközelítésben] Tempus Közalapítvány, Budapest.



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

Az intézmény alapvető célja a tanulás támogatása. A vezető szerepe, hogy támogató tanulási környezetet hozzon létre, és biztosítsa azt, hogy az intézmény forrásait erre a célra használják fel. Mint irányító szakember, elsődleges feladatai közé tartozik az intézmény minden tagjának hatékony irányítása és menedzselése, valamint a tanulószervezet kialakítása, fenntartása és fejlesztése fókuszban a tanulási eredményekkel.

A vezetőnek mindezek alapján a következőkben megjelölt tevékenységeket kell ellátnia. Irányítania kell az értékközpontú nevelés, tanulás és tanítás folyamatát. Miután létrehozott egy magas elvárásokat támasztó, biztonságos és hatékony tanulási környezetet, valamint tanulási folyamatokat, a tanulás kultúráját és a teljesítés lehetőségét is meg kell teremtenie mindenki számára. A tanulás és tanítás legjobb minőségét együtt kell megalapozni, fenntartani és fejleszteni egy olyan szisztematikus és szigorú rendszerrel, amelynek feladata a tanulási és tanítási folyamatok nyomon követése, áttekintése, értékelése. A vezetőnek biztosítania kell mindezek létrejöttét, valamint azt, hogy megbízható értékelési rendszereket hozzanak létre vagy vegyenek át, és használjanak megfelelően.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Milyen módon biztosítja, hogy a tanulás a tanulói eredmények javulását eredményezze?                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.</li> <li>Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.</li> <li>A tanulói kulcskompetenciák, fejlesztésére, a tanulói eredmények javítására összpontosító nevelő-oktató munkát vár el.</li> </ul>                                                  |
| Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a tanulási-tanítási folyamatba?                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, a központi mérési eredményeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat.</li> </ul> |

| 1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Beszámolót kér a tanulói teljesítmények folyamatos mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a tanuló fejlesztése érdekében.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányításával az intézményben kialakítják a tanulók értékelésének közös alapelveit és követelményeit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.</li> <li>Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 |
| Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a tanmenetek, <sup>71</sup> az alkalmazott módszerek a tanulói igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a továbbhaladáshoz? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi tantervet a kerettantervre alapozva az intézmény sajátosságaihoz igazítja.</li> <li>Irányítja a tanmenetek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára.</li> <li>Gondoskodik arról, hogy a tanmenetekben, a pedagógusok éves tervezésében megjelenjen a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése.</li> </ul> |
| Hogyan működik a differenciálás és az adaptív oktatás az intézményben és saját tanítási gyakorlatában?                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányítja a differenciáló, az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony tanulói egyéni fejlesztést.</li> <li>Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók (tehetséggondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak.</li> <li>Nyilvántartja a korai intézményelhagyás kockázatának kitett tanulókat, és aktív irányítói</li> </ul>                                                                                           |

<sup>71</sup>A tanmenet a szakmai tárgy sajátosságainak figyelembe vételével más, a tanév tartalmi tervezését segítő, kellően kidolgozott dokumentummal kiváltható.

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

| Szemponatok | Elvárások                                                 |
|-------------|-----------------------------------------------------------|
|             | magatartást tanúsít a lemorzsolódás megelőzése érdekében. |

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

Ahhoz, hogy az intézmény vezetője hozzájáruljon az intézmény céljainak eléréséhez, a következő kulcsfontosságú felelősségi köröket és szerepeket kell betöltenie: biztosítani kell, hogy az intézmény üzemeltetése hatékonyan és eredményesen, a vezetői hatáskörének megfelelően történjen, továbbá gondoskodnia kell az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről. A vezetőnek hatékonyan kell beosztania mások és önmaga munkaidejét, és felügyelnie kell, hogy mások hatékonyan végzik-e napi intézményi munkájukat.

Az intézményműködés menedzselésének képessége (beleértve az épületeket és az azokat körülvevő földterületeket) a vezető egyik kulcsfontosságú kompetenciája, annak érdekében, hogy az intézmény hatékonyan működhessen. A vezetőnek – hatás- és jogkörének megfelelően – biztosítani kell az intézmény céljainak elérése érdekében az intézmény pénzügyeinek hatékony menedzselését és hatékony munkaerő-gazdálkodást kell folytatnia. Hatékonyan kell menedzselnie a megbeszéléseket és az információáramlást. A vezetőnek tudnia kell időbeosztása alapján feladatait priorizálni és az intézmény fontos stratégiai ügyeire koncentrálni. Tudnia kell létrehozni és fenntartani hatékony, gazdaságos és az előírásoknak megfelelő adminisztrációs rendszereket.

Elengedhetetlen, hogy a vezető hatékonyan tudjon kommunikálni, együttműködni a külső partnerekkel, és képes legyen együtt dolgozni helyi, regionális rendszerekkel, a hatóságokkal és az oktatásért felelős minisztériummal.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

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

| Szemponatok                                                 | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.</li> <li>A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabályváltozásokról folyamatosan tájékoztatja.</li> </ul> |

|                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?</b></p>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.</li> <li>• A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.</li> </ul>                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)?</b></p>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése stb.).</li> <li>• Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése.</li> <li>• Az intézmény vezetése gondoskodik arról, hogy az intézmény működésében érvényesüljön a fenntartható fejlődés értékrendje.</li> </ul>                       |
| <p><b>Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.</li> <li>• A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?</b></p>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.</li> <li>• Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?</b></p>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.</li> </ul> |

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

A vezető feladata, hogy az intézményben közös értékeket fogadtasson el, amelyeket mindenki értelmezni tud, és tevékenységének részévé válhat. A jövőkép kialakítása, a megvalósítására irányuló stratégiaalkotás, továbbá a szervezet küldetésének tisztázása a vezető szerepének és munkájának kulcselemei.

Képesnek kell lennie arra, hogy irányítsa annak a közös munkának a folyamatát, melynek során megszületnek a mindenki által elfogadott értékek és jövőkép, ezt hatékonyan kell kommunikálnia és támogatnia kell az értékek tevékenységekbe épülését a jövőkép elérését.

A megvalósítás szakaszában következetesen képviselnie kell azokat az irányokat, amelyeket szervezeti szinten meghatároztak a jövőkép elérésével kapcsolatban. A vezető eredményességének kulcsa az is, hogy a jövőképhez vezető úton mind magának, mind pedig munkatársainak képes legyen szűkebb és tágabb célokat kijelölni. Ehhez a vezetőnek tisztában kell lennie a változás folyamatával, és azzal, hogy miképp tudja kezelni a változás útjában álló ellenállást.

A vezetőnek tudnia kell reagálni a belső és a külső értékelés (önértékelés és intézményértékelés) eredményeire.

Alapvető elvárás a vezetőktől, hogy folyamatosan tájékozódjanak és tájékoztassanak az új nevelési-oktatási-képzési trendekről, az európai, országos, regionális és helyi szakmapolitikai célokról, azok változásairól, amelyek érintik a hétköznapi gyakorlatot is.

A vezetőknél képesnek kell lenniük arra, hogy azonosítsák azokat a területeket, amelyek fejleszthetők az intézményben. Biztosítaniuk kell a közösen kitűzött irányok felé való haladást, miközben egy átlátható tanulási kultúrát alakítanak ki, és tartanak fenn.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Hogyan vesz részt az intézmény jövőképeinek kialakításában?</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.</li> <li>Szervezi és irányítja az intézmény jövőképeinek, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és tanulási-tanítási folyamatokba épülését.</li> <li>Az intézményi jövőkép, és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak.</li> </ul> |

| <b>3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szemponatok</b>                                                                                                | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.</li> <li>A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.</li> <li>Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.</li> </ul> |
| <b>Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.</li> <li>Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.</li> </ul>                                                                                                                                                                            |
| <b>Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.</li> <li>A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat-meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.</li> </ul>                                                                                                                             |
| <b>Hogyan teremti a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).</li> <li>A vezetés engedi, és szívesen befogadja, a tanulástani eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.</li> </ul>                                                           |

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

A vezetőnek tudnia kell, hogyan inspirálja a kollégáit magas teljesítmény elérésére (hogyan a lehető legtöbbet fejlődjenek a kapott visszajelzések és az önreflexió segítségével), illetve milyen módon hasznosítsa az intézményi önértékelés eredményeit.

Ahhoz, hogy az intézmény által kitűzött célokat elérje, tudnia kell, hogyan építsen csapatot, és tudásukat a célok elérése érdekében hogyan mozgósítsa. Mások menedzselése során magas szintű etikai és morális szempontokat kell figyelembe vennie.

Kollégáival hatékonyan kell kommunikálnia, időben kell visszajelzést adnia, és képesnek kell lennie arra, hogy kezdeményezze és támogassa a párbeszédet és a jó gyakorlatok átadását. Tudnia kell, hogyan kezeljen konfliktushelyzeteket, illetve hogy ezek előfordulását hogyan csökkentse. Képesnek kell lennie feladatok delegálására, tudnia kell, hogyan alkalmazza a megosztott vezetés koncepcióját.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                      | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.</li> <li>A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.</li> </ul>                                                                                                              |
| <b>Hogyan vesz részt személyesen a humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.</li> <li>Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.</li> <li>A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.</li> </ul> |
| <b>Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére. A feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.</li> <li>Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.</li> </ul>                                                                                                                          |

| 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoporthoz például intézményi önértékelésre), szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.</li> <li>Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködések.</li> </ul>                                                                                                                                   |
| Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.</li> <li>Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.</li> </ul>                                                                                                                                                                                    |
| Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.</li> <li>A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.</li> <li>Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.</li> </ul>                                                                   |
| Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre.</li> <li>Olyan tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a tanulási folyamatot támogató rend jellemzi (például mindenki által ismert szabályok betartatása).</li> <li>Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.</li> </ul> |



## 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

A vezetőnek meg kell őriznie, fenn kell tartania a professzionális munkavégzés iránti motivációját. Tudatában kell lennie a szerepével járó etikai és erkölcsi aspektusoknak. A sikeres vezetők igénylik és kérik mások visszajelzéseit, amely segítheti a vezetőket saját fejlődésükben. Önismeret és önértékelés, a saját erősségeinek, a személyes és szakmai fejleszthető területeinek ismerete, valamint a kritikus önreflexió képessége teszik lehetővé a vezetők számára a feladatok kiadásának és a vezetés megosztásának megfelelő kezelését.

A vezetőnek be kell építenie a saját gyakorlatába mind a már létező, megalapozott pedagógiai és vezetési modelleket, elméleteket, mind pedig az új oktatási trendeket és innovációkat, azok folyamatos alkalmazásával. Támogatnia és segítenie kell a kutatásokat és a tényalapú megközelítést a tanulásban és tanításban (ideális esetben részt is vesz ilyen tevékenységben).

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, milyen az önreflexiója?</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.</li> <li>Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.</li> <li>Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.</li> </ul>                                                                                      |
| <b>Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?</b>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanári szakma és az iskolavezetés területein keresi az új szakmai információkat, és elsajátítja azokat.</li> <li>Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.</li> <li>Hiteles és etikus magatartást tanúsít. (Kommunikációja, magatartása a pedagógus etika normáinak megfelel.)</li> </ul> |
| <b>Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.</li> <li>Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.</li> </ul>                                                                     |

## 2.2. Dokumentumelemzés

**A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:**

**Az előző vezetői ellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott vezetőre vonatkozó értékelőlapja(i), önfejlesztési terve(i)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejleszthető területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?

### **Vezetői pályázat/vezetési program**

- Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
- Milyen célokat fogalmaz meg az intézményvezető? Ezek milyen kapcsolatban vannak a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
- A stratégiai vezetői célokat hogyan bontotta le operatív célokra?
- A vezetői programalkotásban hogyan kapcsolódik a hagyományőrzéshez az innovatív gondolkodás, tervezés?
- Hogyan tervezi a pedagógusokkal való együttműködést?
- Hogyan, milyen témákban jelöli meg erősségeit az intézményvezető?
- Hogyan látja a programban vezetői fejlődésének lehetőségeit?
- Hogyan jelenik meg a vezetési programban a tanulás eredményességének biztosítása?
- Hogyan jelenik meg a vezetési programban a tanulók tanórán kívüli foglalkoztatása?
- Milyen szerepet kap a vezetési programban a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás?
- Hogyan jelenik meg a kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelése, oktatása a programban?

### **Pedagógiai program**

- Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a pedagógiai program céljaival?
- Összhangban állnak a vezetési programban megfogalmazott célok és a pedagógiai program céljai?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a tanulói eredmények javulását?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a fejlesztő szemlélet érvényesülését?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják az egyéni bánásmód érvényesülését?

## Egymást követő 2 tanév munkaterve és az éves beszámolók

- Hogyan valósul meg a mérési, értékelési eredmények beépítése a tanulási-tanítási folyamatba?
- Hogyan irányítja a pedagógiai tervező munkát, a tanmenetek,<sup>72</sup> foglalkozási tervek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára?
- Mi történik azokkal a területekkel, amelyek stratégiai vagy operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?
- Milyen megvalósult tevékenységek igazolják a vezetési programban leírt célok teljesülését?
- Milyen dominanciával jelenik meg a dokumentumokban az intézményben működő szakmai csoportok munkája?
- Mire irányul a dokumentumokban az intézményi erőforrások vezetői elemzése?
- Milyen, a célok elérését támogató együttműködési formák jelennek meg az operatív tervezésben?
- Az éves munkatervek hogyan közvetítik az érintettek számára az aktuális feladatokat?
- Az éves beszámolók visszacsatolást adnak-e az érintetteknek az elvégzett feladatokról?

## SZMSZ

- A vezető az SZMSZ-ben leírtaknak megfelelően osztja-e meg a vezetési feladatokat?
- Megvalósul-e az SZMSZ-ben előírt eljárásrend szerint a pedagógiai munka belső ellenőrzése?
- Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert rögzít az SZMSZ?
- Milyen a döntéshozatali rendszer szabályozása?
- A szabályozás hogyan támogatja az intézményen belüli együttműködéseket?

## 2.3. Kérdőíves felmérés

- Vezetői önértékelő kérdőív (4. számú melléklet)
- Nevelőtestületi kérdőív a vezető önértékelésének keretében<sup>73</sup> (5. számú melléklet: A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- Szülői kérdőív a vezető önértékelésének keretében<sup>74</sup> (6. számú melléklet: A szülők elégedettségét mérő kérdőív)

<sup>72</sup> A tanmenet a szakmai tárgy sajátosságainak figyelembe vételével más, a tanév tartalmi tervezését segítő, kellően kidolgozott dokumentummal kiváltható.

<sup>73</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

<sup>74</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

## 2.4. Interjúk kérdéssorai

### A vezetővel készített interjú javasolt kérdései

- Hogyan történik az intézményben a jövőkép kialakítása?
- Hogyan alakítja ki vezetői jövőképét, és hogyan kommunikálja azt?
- Hogyan képes reagálni az intézményt érintő kihívásokra?
- Mit tesz az intézmény deklarált céljainak elérése érdekében?
- Mit tesz annak érdekében, hogy a fenntartható fejlődés szempontjai az erőforrások hatékony felhasználásában hangsúlyosan jelenjenek meg?
- A vezető a stratégiai célokat hogyan bontja le operatív célokra?
- Hogyan tudja kommunikálni, elfogadtatni a munkatársaival a változások szükségességét, értelmét?
- Hogyan vonja be a döntés-előkészítő munkába a vezetőtársait, és a pedagógusokat?
- Milyen szerepe van a kollégák együttműködésének kezdeményezésében, koordinálásában?
- Milyen módszerekkel inspirálja, ösztönzi munkatársait? Ezek közül melyek különösen eredményesek?
- Mennyire tartja fontosnak a vezetői munkában a tanulás-tanítás eredményességének biztosítását?
- Mit tesz az eredményesség biztosítása, a tanulói eredmények javítása érdekében?
- Milyen szerepet kap a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás a vezetői tevékenységben, a működésben?
- Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényekhez igazodjanak?
- Hogyan jelenik meg az adaptivitás, differenciálás a saját tanítási gyakorlatában, valamint az intézményi működésben?
- Mit tesz az inkluzív tanulási környezet megteremtése érdekében?
- Mit tesz a pozitív intézményi arculat kialakítása és fenntartása érdekében?
- Hogyan működnek az intézményi célok elérését segítő kapcsolatai, hogyan fejleszti azokat?
- Milyen a kapcsolata a középfokú oktatással? Hogyan történik a tanulói életutak követése, mit tesz a korai iskolaelhagyás elkerülése érdekében?
- Milyen információk segítik vezetői munkáját, hogyan használja fel ezeket saját munkájának fejlesztésében?
- Hogyan, milyen területeken fejleszti folyamatosan önmagát?
- Hogyan, milyen témákban történik meg az önreflexiója, az erősségeinek, fejlesztendő területeinek meghatározása?
- A vezetői programjában megfogalmazott célok megvalósítása milyen eredménnyel történt meg (időarányosan)?
- Milyen új célok jelentek meg?
- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és ezeket hogyan hajtotta végre?

**A vezető munkájáról a munkáltatójával készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan kommunikálja a vezető az intézmény jövőképét, céljait?
- Hogyan biztosítja a vezető a tanulás-tanítás eredményességét, a középfokú intézményekben való továbbtanulást célzó sikeres felkészítést?
- Mennyire sikerül a nevelőtestülettel a változások megértetése, kezelése?
- Mennyire hatékonyan irányítja a megvalósítást?
- Képviseli-e az intézmény érdekeit?
- Képviseli-e a pedagógusok érdekeit, intézi-e ügyeiket a fenntartónál?
- Elkötelezett-e az intézménye iránt? Ennek milyen jeleit tapasztalják?
- Milyen a fenntartóval való együttműködése a változások kezelésében?
- Nyitott-e saját maga fejlesztésére, milyen tények mutatják szakmai aktivitását?
- Rendszeres-e az intézményben a pedagógusok munkájának ellenőrzése, értékelése?
- Elkötelezett-e a nevelőtestület fejlesztésében, működik-e a belső tudásmegosztás?
- Tájékoztatási kötelezettségének eleget tesz-e?
- Hogyan működteti a vezető a nyilvánosság biztosítását?
- Hogyan hasznosítja az intézmény kapcsolatrendszerét?
- A továbbképzések irányítása összhangban van-e a pedagógiai program céljaival?

**A vezetőtársakkal készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan, mi alapján változtatja az intézmény a képzési struktúráját? Milyen szerepe van ebben az intézmény vezetőjének?
- Hogyan történik a stratégiai dokumentumok elkészítése, ezekből lebontva az operatív munka megtervezése?
- Milyen stratégiai lépéseket tesz az intézmény vezetője az iskola céljainak elérése érdekében?
- Hogyan azonosítják a stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeket? Mi a vezető szerepe az azonosítási folyamatban?
- Hogyan teremti az intézményvezető a változásokra nyitott szervezetet? Mit tesz ennek érdekében?
- Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése, a pedagógusok tájékoztatása?
- Hogyan biztosítják az intézményi működés nyilvánosságát, mi ebben a vezető szerepe?
- Hogyan biztosítja a vezető az átláthatóságot a vezetésben, irányításban? Milyen módszerei, eljárásai vannak erre?
- Hogyan méri fel, milyen módon támogatja a vezető a kollégák szakmai fejlődését?
- Mit tesz az intézményvezető annak érdekében, hogy a pedagógusok nyomon kövessék a pedagógiai szakirodalmat?
- Mit tesz az intézményvezető, hogy a pedagógusok használják a megszerzett új tudásokat?
- Működik-e az intézményben tudásmegosztó fórum, az egymástól való tanulás bármilyen módja? Mi a vezető szerepe a működésben?

- A vezető milyen kommunikációs formákat használ, és ezek mennyire eredményesek?
- Milyen mértékben vesz részt az intézményvezető a pedagógusok értékelésében?
- Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése (emberek, tárgyak, eszközök, fizikai környezet)? Milyen feladatot vállal ebben a munkában a vezető?
- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és hogyan?
- Hogyan méri fel saját erősségeit és a vezetői munka fejleszthető területeit, mit tesz saját szakmai fejlődése érdekében?

### 3. Intézményi önértékelés területei és módszertana

#### 3.1. Az intézmény önértékelésének területei

Az intézmény önértékelése során az értékelést végző az alábbi területekről származó adatokat és tapasztalatokat használja fel:

1. Pedagógiai folyamatok
2. Személyiség- és közösségfejlesztés
3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció
5. Az intézmény külső kapcsolatai
6. A pedagógiai működés feltételei
7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.

**Az intézményi önértékelés keretében évente vizsgált elvárások vastag betűvel szedettek.**

#### 1. Pedagógiai folyamatok

Az intézmény vezetése a belső és külső partnerek bevonásával alkotja meg az intézményi stratégiai és operatív terveit. A tervezés eredménye a pedagógiai program, amely rögzíti a célokat, amelyek befolyásolják az intézményi pedagógiai folyamatot.

A terület értékelése során elsősorban tehát a pedagógiai programban vagy más stratégiai dokumentumban megtalálható a célok elérését biztosító elsősorban pedagógiai folyamatok tervezési, megvalósítási, ellenőrzési és értékelési rendjének tudatosságát, az eredményeknek megfelelő és szükséges korrekciók elvégzésének hatásosságát, fejlesztő jellegét kell vizsgálni.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 1. Pedagógiai folyamatok                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tervezés                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Szemponatok                                           | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Hogyan valósul meg a stratégiai és operatív tervezés? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése irányítja az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak koherens kialakítását.</li> <li>Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumai az intézmény működését befolyásoló mérési (az Eredmények értékelési területnél felsorolt adatok), demográfiai, munkaerőpiaci és más külső mutatók (például szociokulturális felmérések adatai) azonosítása, gyűjtése, feldolgozása és értelmezése alapján készülnek. Ezek segítik az intézmény jelenlegi és jövőbeni helyzetének megítélését.</li> <li>A tervek elkészítése a nevelőtestület bevonásával történik, az intézmény munkatársainak felkészítése a feladatra időben megtörténik.</li> <li>Biztosított a fenntartóval való jogszabály szerinti együttműködés.</li> <li>Az intézményi önértékelési ciklust lezáró intézkedési terv és a stratégiai és operatív tervezés dokumentumainak összehangolása megtörténik.</li> <li><b>Az éves munkaterv összhangban van a stratégiai dokumentumokkal és a munkaközösségek terveivel.</b></li> <li>A környezeti nevelés, fenntartható fejlődés pedagógiai programban megfogalmazott céljai megjelennek az intézmény tervezési dokumentumaiban is.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Megvalósítás                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Szemponatok                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Hogyan történik a tervek megvalósítása?                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>A stratégiai tervek megvalósítása tanévekre bontott, amelyben megjelennek a stratégiai célok aktuális elemei. (Pedagógiai program, a vezetői pályázat, a továbbképzési terv és az ötéves intézkedési terv, stb. aktuális céljai, feladatai.)</li> <li>Az intézmény éves terveinek (éves munkaterv, éves intézkedési tervek, munkaközösségi tervek, a pedagógiai munka, tervezési dokumentumai, stb.) gyakorlati megvalósítása a pedagógusok, a munkaközösségek és a diákönkormányzat bevonásával történik.</li> <li>Az intézmény nevelési-oktatási céljai határozzák meg a módszerek, eljárások kiválasztását, alkalmazását.</li> <li>Az intézményi pedagógiai folyamatok (például tanévre, tanulócsoportha tervezett egymásra épülő tevékenységek) a személyiség- és közösségfejlesztést, az elvárt tanulási eredmények elérését, a szülők, tanulók és munkatársak elégedettségét és a fenntartói elvárások teljesülését szolgálják.</li> </ul> |
| Milyen az intézmény működését irányító éves tervek és a beszámolók viszonya?      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az éves tervek és beszámolók egymásra épülnek.</li> <li><b>A tanév végi beszámoló megállapításai alapján történik a következő tanév tervezése.</b></li> <li>A beszámolók szempontjai illeszkednek az intézményi önértékelési rendszerhez.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Milyen a pedagógusok éves tervezésének, és tényleges megvalósulásának a viszonya? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógus, tervező munkája során figyelembe veszi az intézménye vonatkozásában alkalmazott tantervi, tartalmi és az intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt, oktatott egyének és csoportok fejlesztési céljait.</li> <li><b>A pedagógiai munka megfelel az éves tervezésben foglaltaknak, az esetleges eltérések indokoltak.</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |



| 1. Pedagógiai folyamatok |                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Megvalósítás             |                                                                                                                                                                                      |
| Szemponatok              | Elvárások                                                                                                                                                                            |
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A teljes pedagógiai folyamat követhető a tanmenetekben,<sup>75</sup> a naplókban, valamint ahol releváns a tanulói produktumokban.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ellenőrzés                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Szemponatok                                   | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Hogyan működik az ellenőrzés az intézményben? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi stratégiai alapidokumentumok alapján az intézményben belső ellenőrzést végeznek.</li> <li>Az ellenőrzési tervben szerepel, hogy ki, mit, milyen céllal, milyen gyakorisággal, milyen eszközökkel ellenőriz.</li> <li>Az intézmény azonosítja az egyes feladatok eredményességének és hatékonyságának méréséhez, értékeléséhez szükséges mutatókat.</li> <li>A tanulási eredményeket az intézmény folyamatosan követi, elemzi, szükség esetén korrekciót hajt végre.</li> <li>Az ellenőrzések eredményeit felhasználják az intézményi önértékelésben és a pedagógusok önértékelése során is.</li> </ul> |

<sup>75</sup> A tanmenet a szakmai tárgy sajátosságainak figyelembe vételével más, a tanév tartalmi tervezését segítő, kellően kidolgozott dokumentummal kiváltható.

| 1. Pedagógiai folyamatok                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Értékelés                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Szempontok                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Hogyan történik az intézményben az értékelés?                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az értékelés tények és adatok alapján, tervezetten és objektíven történik, alapját az intézményi önértékelési rendszer jelenti.</li> <li>Az intézményi önértékelési rendszer működését az intézmény vezetése irányítja, az önértékelési folyamatban a nevelőtestület valamennyi tagja részt vesz.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Milyen a pedagógiai programban meghatározott tanulói értékelés működése a gyakorlatban? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben folyó nevelési-oktatási munka alapjaként a tanulók adottságainak, képességeinek megismerésére vonatkozó mérési rendszer működik.</li> <li>A tanulók értékelése az intézmény alapidokumentumaiban megfogalmazott/elfogadott, közös alapelvek és követelmények (értékelési rendszer) alapján történik.</li> <li>A pedagógusok az alkalmazott pedagógiai ellenőrzési és értékelési rendszert és módszereket, azok szempontjait az általuk megkezdett nevelési-oktatási folyamat elején megismertetik a tanulókkal és a szülőkkel.</li> <li>Az intézményben a tanulói teljesítményeket folyamatosan követik, a tanulói teljesítményeket dokumentálják, elemzik, és az egyes évek értékelési eredményeit összekapcsolják, szükség esetén fejlesztési tervet készítenek.</li> <li><b>A tanuló eredményeiről fejlesztő céllal folyamatosan visszacsatolnak a tanulónak és szüleinek/gondviselőjének.</b></li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Korrekción                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Szemponok                                                                                                                                                  | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>Mi történik az ellenőrzés, mérés, értékelés eredményével?</b><br/>(Elégedettségmérés, intézményi önértékelés pedagógusértékelés, egyéb mérések.)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak elkészítése, módosítása során megtörténik az ellenőrzések során feltárt információk felhasználása.</li> <li>Évente megtörténik az önértékelés keretében az eredmények elemzése, a tanulságok levonása, fejlesztések meghatározása, és az intézmény a mérési-értékelési eredmények függvényében korrekciót végez szükség esetén.</li> <li>Az intézmény a nevelési és tanulási eredményességről szóló információk alapján felülvizsgálja a stratégiai és operatív terveit, különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulók ellátására.</li> <li>A problémák megoldására alkalmas módszerek, jó gyakorlatok gyűjtése, segítő belső (ötletek, egyéni erősségek) és külső erőforrások (például pályázati lehetőségek) és szakmai támogatások feltérképezése és bevonása természetes gyakorlata az intézménynek.</li> </ul> |

## 2. Személyiség- és közösségfejlesztés

Az intézmény egyik legfontosabb feladata a tanulási-tanítási folyamat során a személyiség- és közösségfejlesztés kereteinek biztosítása. Felkészülnnek kell lennie a személyre szabott nevelés-oktatás feladatainak ellátására, valamint a tanulási nehézségek kezelésére és a tehetségek fejlesztésére, gondozására (kiemelt figyelmet igénylő tanulók). A közösségfejlesztő tevékenység az intézmény hagyományaival és a tanulók személyes kompetenciáinak fejlesztésével összhangban történik meg.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyiségfejlesztés                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Szempontok                                                                                                                         | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Hogyan valósulnak meg a pedagógiai programban rögzített személyiségfejlesztési feladatok?                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A beszámolókból és az intézményi önértékelésben követhetők az eredmények (különös tekintettel a pedagógusok tevékenységére).</li> <li>Támogató szervezeti és tanulási kultúra jellemzi az iskolát.</li> <li>A tanulók személyes és szociális képességeik felmérésére alkalmas módszereket, eszközöket, technikákat alkalmaznak a pedagógusok az intézményben.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         |
| Hogyan fejlesztik az egyes tanulók személyes és szociális képességeit (különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulókra)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógusok módszertani kultúrája kiterjed a tanulók személyes és szociális képességeinek fejlesztésére, és ez irányú módszertani tudásukat megosztják egymással.</li> <li>A fejlesztés eredményét folyamatosan nyomon követik, s ha szükséges, fejlesztési korrekciókat hajtanak végre.</li> <li>A fejlesztés megvalósulása nyomon követhető               <ul style="list-style-type: none"> <li>az intézmény dokumentumaiban,</li> <li>a mindennapi gyakorlatban (tanórai és tanórán kívüli tevékenységek).</li> </ul> </li> </ul>                                          |
| Hogyan történik a tanulók szociális hátrányainak enyhítése?                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A kiemelt figyelmet igénylő tanulók mindegyikénél rendelkeznek a pedagógusok megfelelő információkkal, és alkalmazzák azokat nevelő, fejlesztő és oktató munkájukban.</li> <li><b>Az intézmény vezetése és érintett pedagógusa információkkal rendelkezik minden tanuló szociális helyzetéről.</b></li> <li>Az intézmény támogató rendszert működtet:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Felzárkóztatást célzó egyéni foglalkozást szervez, ahol ez szükséges.</li> <li>Integrációs oktatási módszereket fejleszt, és ezt be is vezeti.</li> </ul> </li> </ul> |

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyiségfejlesztés                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Szemponatok                                                                  | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Képzési-, oktatási programokat, modelleket dolgoz ki vagy át, és működteti is ezeket. Célzott programokat tár fel.</li> <li>○ Kapcsolatot tart fenn valamely szakmai támogató hálózattal.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Hogyan támogatják az önálló tanulást, hogyan tanítják a tanulást?            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az önálló tanulás támogatása érdekében az intézmény pedagógiai programjával összhangban történik a nevelési-oktatási módszerek, eljárások kiválasztása vagy kidolgozása, és azok bevezetésének megtervezése.</li> <li>• <b>Az alulteljesítő, tanulási nehézségekkel küzdő és sajátos nevelési igényű tanulók megkülönböztetett figyelmet kapnak.</b></li> <li>• A pedagógusok az önálló tanuláshoz szakszerű útmutatást és megfelelő tanulási eszközöket biztosítanak, alkalmazva a tanulás tanítása módszertanát, valamint a sajátos művészetpedagógiai módszereket.</li> </ul> |
| Hogyan történik a tanulók egészséges és környezettudatos életmódra nevelése? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az egészséges és környezettudatos életmódra nevelés elmélete és gyakorlata a pedagógiai programban előírtak szerint a munkatervben szerepel, a beszámolókból követhető.</li> <li>• A tanórán kívüli tevékenységek alkalmával a tanulók a gyakorlatban alkalmazzák a téma elemeit.</li> <li>• Az intézményben a tanulóknak lehetőségük van arra, hogy nemcsak tanórákon, hanem egyéb nem tanórai keretek között is foglalkozhassanak a fenntartható fejlődés kérdéseivel.</li> </ul>                                                                                              |

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Közösségfejlesztés                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Szemponatok                                                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Hogyan segíti az intézmény a tanulók együttműködését?                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>A stratégiai programokban és az operatív tervekben szereplő közösségfejlesztési feladatokat megvalósítja az intézmény.</li> <li>A pedagógusok rendelkeznek a közösségfejlesztés folyamatának ismeretével, és az alapján valósítják meg a rájuk bízott tanulócsoporthoz, közösségek fejlesztését.</li> <li>A beszámolókból követhetők az alapelvek és a feladatok megvalósításának eredményei, különös tekintettel az intézményi hagyományok ápolására, a támogató szervezeti kultúrára.</li> <li>Az intézmény gondoskodik és támogatja a pedagógusok, valamint a tanulók közötti folyamatos információcserét és együttműködést.</li> </ul> |
| Az intézmény közösségépítő tevékenységei hogyan, milyen keretek között valósulnak meg? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Közösségi programokat szervez az intézmény.</li> <li><b>A szülők a megfelelő kereteken belül részt vesznek a közösségfejlesztésben.</b></li> <li>Bevonják a tanulókat, a szülőket és az intézmény dolgozóit a szervezeti és tanulási kultúrát fejlesztő intézkedések meghozatalába.</li> <li>A részvétellel, az intézmény működésébe való bevonódással és a diákok önszerveződésének lehetőségeivel a tanulók és a szülők elégedettek.</li> </ul>                                                                                                                                                                                          |

### 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények

Az intézményben folyó nevelő-oktató munka során folyamatosan szükséges annak vizsgálata, hogy a pedagógiai programban megfogalmazott célok elérése reális-e az elért eredmények alapján. Az intézmény eredményeinek elemzése, az értékelés eredményének visszacsatolása ezért arról ad információt, hogy milyen irányú fejlesztésre, változtatásra van szükség a pedagógiai folyamatokban, a szervezet működésében.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.

| 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Milyen eredményességi mutatókat tartanak nyilván az intézményben?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény pedagógiai programjának egyik prioritása a tanulás-tanítás eredményessége.</li> <li>Az intézmény partnereinek bevonásával történik meg az intézményi működés szempontjából kulcsfontosságú sikertényezők azonosítása.</li> <li><b>Nyilvántartják és elemzik az intézményi eredményeket:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>tanév végi eredmények – tantárgyra, 2 évre vonatkozóan</li> <li>versenyeredmények: országos szint, megyei szint, tankerületi szint, települési szint</li> <li>továbbtanulási mutatók</li> <li>vizsgaeredmények</li> <li>elismerések</li> <li>lemorzsolódási mutatók (évismétlők, magántanulók, kimaradók, lemaradók)</li> <li>elégedettségmérés eredményei (szülő, pedagógus, tanuló)</li> <li>neveltségi mutatók</li> <li>stb.</li> </ul> </li> </ul> |
| Milyen szervezeti eredményeket tud felmutatni az intézmény?        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény kiemelt nevelési céljaihoz kapcsolódó eredmények alakulása az elvártaknak megfelelő.</li> <li>Az intézmény nevelési és oktatási célrendszeréhez kapcsolódóan kiemelt tárgyak oktatása eredményes, amely mérhető módon is dokumentálható (versenyeredmények, felvételi eredmények, stb.).</li> <li>Az eredmények eléréséhez a munkatársak nagy többsége hozzájárul.</li> <li>Az intézmény rendelkezik valamilyen külső elismeréssel.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Hogyan hasznosítják a belső és külső mérési eredményeket?          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése gondoskodik a tanulási eredményességről szóló információk belső nyilvánosságáról.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az eredmények elemzése és a szükséges szakmai tanulságok levonása és visszacsatolása nevelőtestületi feladat.</li> <li>A belső és külső mérési eredmények felhasználásra kerülnek az intézményi önértékelés eljárásában.</li> </ul> |
| Hogyan kísérik figyelemmel a tanulók további tanulási útját?       | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulókövetésnek kialakult rendje, eljárása van.</li> <li>A tanulók további eredményeit felhasználja a pedagógiai munka fejlesztésére.</li> </ul>                                                                                 |

#### 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

Az intézmény belső kapcsolatrendszerének középpontjában a támogató szervezeti struktúra áll, amely a pedagógusok szakmai együttműködésén (munkaközösségek) alapszik. A nevelő-oktató munka egyik alapfeltétele, hogy tervszerűen működő, folyamatos megújulásra képes, innovatív közösségek alakuljanak ki az intézményekben. A szervezeten belüli információáramlás hatékonyan kialakított rendje szintén alapja a magas szintű szakmai munkának.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Milyen pedagógus szakmai közösségek működnek az intézményben, melyek a fő tevékenységeik? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben a különböző szakmai pedagóguscsoportok együttműködése jellemző (munkaközösségek, egy művészeti ágban, egy tanszakon tanító pedagógusok közössége).</li> <li><b>A pedagógusok szakmai csoportjai maguk alakítják ki működési körüket, önálló munkaterv szerint dolgoznak. A munkatervüket az intézményi célok figyelembevételével határozzák meg.</b></li> <li>A szakmai közösségek vezetőinek hatás- és jogköre tisztázott.</li> </ul> |



| 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Csoportok közötti együttműködésre is sor kerül az intézményben, amely tervezett és szervezett formában zajlik.</li> <li>Az intézmény vezetése támogatja, ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket, és az intézmény céljainak elérése érdekében támaszkodik a munkájukra.</li> <li>A munkaközösségek, tanszakok bevonásával történik a pedagógiai folyamatok megvalósításának ellenőrzése, értékelése.</li> <li>A tanulók nevelése-oktatása érdekében a szakmai közösségek tevékenységén túl a pedagógusok kezdeményezően együttműködnek egymással és a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel a felmerülő problémák megoldásában.</li> </ul> |
| Hogyan történik a belső tudásmegosztás az intézményben? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben magas színvonalú a szervezeti kultúra és a szakmai műhelymunka.</li> <li>Az intézményben rendszeres, szervezett a belső továbbképzés, a jó gyakorlatok ismertetése, támogatása.</li> <li>A belső tudásmegosztás működtetésében a munkaközösségek, tanszakok komoly feladatot vállalnak.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Hogyan történik az információátadás az intézményben?    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kétirányú információáramlást támogató kommunikációs rendszert (eljárásrendet) alakítottak ki.</li> <li>Az intézményben rendszeres, szervezett és hatékony az információáramlás és a kommunikáció.</li> <li>Az intézmény él az információátadás szóbeli, digitális és papíralapú eszközeivel.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

| 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Az intézmény munkatársai számára biztosított a munkájukhoz szükséges információkhoz és ismeretekhez való hozzáférés.</b></li> <li>• Az értekezletek összehívása célszerűségi alapon történik, résztvevői a témában érdekeltek.</li> <li>• A munka értékelésével és elismerésével kapcsolatos információk szóban vagy írásban folyamatosan eljutnak a munkatársakhoz.</li> </ul> |

### 5. Az intézmény külső kapcsolatai

Az intézmény fontosnak tartja a külső partnerekre vonatkozó kapcsolati rendszerét, ezért azt megtervezi, kialakítja és működteti. A partnerekkel kialakított kapcsolatrendszeren keresztül felméri a partnerek igényeit, elégedettségét és befogadja innovatív ötleteiket. Az intézmény kihasználja azokat a lehetőségeket, ahol a környezete számára bemutathatja eredményeit, és megjelenik a szűkebb/tágabb közösség (szakmai szervezet, település) életében is feladatvállalásaival.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 5. Az intézmény külső kapcsolatai                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Melyek az intézmény legfontosabb partnerei?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény pedagógiai programjával összhangban a vezetés irányításával megtörténik a külső partnerek azonosítása, köztük a kulcsfontosságú partnerek kijelölése.</li> <li>• A külső partnerek köre ismert az intézmény munkavállalói számára.</li> </ul> |
| <b>Mi az egyes partneri kapcsolatok tartalma?</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény az azonosított partnerekkel kapcsolatos tevékenységekről tartalomleírással is rendelkezik.</li> <li>• Az intézmény terveinek elkészítése során megtörténik az érintett külső partnerekkel való egyeztetés.</li> </ul>                         |

| 5. Az intézmény külső kapcsolatai                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rendszeresen megtörténik a kiemelt kulcsfontosságú partnerek igényeinek, elégedettségének megismerése.</li> <li>Rendszeres, kidolgozott és követhető az intézmény panaszkezelése.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Hogyan kapnak tájékoztatást a partnerek az intézmény eredményeiről?                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése a jogszabályban előírt módon eleget tesz tájékoztatási kötelezettségeinek.</li> <li><b>Az intézmény a helyben szokásos módon tájékoztatja külső partnereit (az információátadás szóbeli, digitális vagy papíralapú).</b></li> <li><b>A partnerek tájékoztatását és véleményezési lehetőségeinek biztosítását folyamatosan felülvizsgálják, visszacsatolják és fejlesztik.</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |
| Hogyan vesz részt az intézmény a közéletben (települési szint, járási/tankerületi szint, megyei szint, országos szint)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény részt vesz a különböző társadalmi, szakmai szervezetek munkájában és a helyi közéletben.</li> <li>A pedagógusok és a tanulók részt vesznek a különböző helyi/regionális rendezvényeken.</li> <li>Az intézmény kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét elismerik különböző helyi díjakkal, illetve a díjakra történő jelölésekkel.</li> <li>Az intézmény a fenntartható fejlődés pedagógiájának megvalósítása érdekében együttműködik más intézményekkel, szervezetekkel is, támogatja a pedagógusok és tanulók részvételét olyan projektekben, amelyek erősítik a résztvevőkben a fenntartható fejlődés szemléletmódját.</li> </ul> |

## 6. A pedagógiai működés feltételei

Az intézmény működésének minőségét nagymértékben meghatározza a rendelkezésre álló tárgyi és humán infrastruktúra, ezért különösen fontos az adottságok között annak számbavétele, hogy az intézmény a rendelkezésre álló lehetőségeit hogyan használja ki. Az

intézmény a tanulási-tanítási folyamat tárgyi környezetét a pedagógiai céljainak megfelelően alakította ki. Az intézményi szervezetfejlesztés célja az együttműködő, motiváló szakmai környezet kialakítása.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| <b>6. A pedagógiai működés feltételei</b>                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tárgyi, infrastrukturális feltételek</b>                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Szempontok</b>                                                                                                 | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Hogyan felel meg az infrastruktúra az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Az intézmény rendszeresen felméri a pedagógiai program megvalósításához szükséges infrastruktúra meglétét, jelzi a hiányokat a fenntartó felé.</b></li> <li>• Az intézmény rendelkezik a belső infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó intézkedési tervvel, amely figyelembe veszi az intézmény képzési struktúráját, a nevelőmunka feltételeit és pedagógiai céljait.</li> <li>• Az intézmény a fenntartható fejlődés szempontjait szem előtt tartva, az erőforrások tudatos, takarékos felhasználására törekszik, amellyel jó példát mutat a tanulók, a szülők és a külső partnerek felé.</li> </ul> |
| Hogyan felel meg az intézményi tárgyi környezet a különleges bánásmódot igénylő tanulók nevelésének, oktatásának? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény rendelkezik rendszeres igényfelmérésen alapuló intézkedési tervvel.</li> <li>• Arra törekszik, hogy az intézkedési tervnek megfelelő fejlesztés megtörténjen, és ehhez rendelkezésre állnak a megfelelő tárgyi eszközök.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Milyen az IKT-eszközök kihasználtsága?                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény az IKT-eszközöket rendszeresen alkalmazza a nevelő-oktató munkájában, az eszközök kihasználtsága, tanórán való alkalmazásuk nyomon követhető.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyi feltételek                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Szemponatok                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Hogyan felel meg a humánerőforrás az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény rendszeresen felméri a szükségleteket, reális képpel rendelkezik a nevelő-oktató munka humánerőforrás-szükségletéről.</li> <li>A humánerőforrás szükségletben bekövetkező hiányt, a felmerült problémákat idejében jelzi a fenntartó számára.</li> <li>A pedagógiai munka megszervezésében, a feladatok elosztásában a szakértelem és az egyenletes terhelés kiemelt hangsúlyt kap.</li> <li>A pedagógusok végzettsége, képzettsége megfelel a nevelő, oktató munka feltételeinek, az intézmény deklarált céljainak.</li> <li>Az intézmény pedagógus-továbbképzési programját az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembe vételével alakították ki.</li> <li>A vezetők felkészültek a pedagógiai munka irányításának, ellenőrzésének feladataira.</li> </ul> |

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szervezeti feltételek                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Szemponatok                                                                                                     | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Milyen szervezeti kultúrája van az intézménynek, milyen szervezetfejlesztési eljárásokat, módszereket alkalmaz? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése személyesen és aktívan részt vesz a szervezeti és tanulási kultúra fejlesztésében.</li> <li>Az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a közösen meghozott, elfogadott és betartott normák, szabályok jellemzik.</li> </ul> |

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szervezeti feltételek                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Szemponatok                                                                                                           | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény alkalmazotti közösségének munkájára, együttműködésére a magas szintű belső igényesség, hatékonyság jellemző.</li> <li>Az intézmény munkatársai gyűjtik és megosztják a jó tanulásszervezési és pedagógiai gyakorlatokat az intézményen belül és kívül.</li> </ul>                                                                                                      |
| <b>Milyen az intézmény hagyományápoló, hagyományteremtő munkája?</b>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény számára fontosak a hagyományai, azok megjelennek az intézmény alapidokumentumaiban, tetten érhetők a szervezet működésében, és a nevelő-oktató munka részét képezik.</li> <li>Az intézményben dolgozók és külső partnereik ismerik és ápolják az intézmény múltját, hagyományait, nyitottak új hagyományok teremtésére.</li> </ul>                                     |
| <b>Hogyan történik az intézményben a feladatmegosztás, felelősség- és hatáskörmegosztás?</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A munkatársak felelősségének és hatáskörének meghatározása egyértelmű, az eredményekről rendszeresen beszámolnak.</li> <li><b>A feladatmegosztás a szakértelem és az egyenletes terhelés alapján történik.</b></li> <li>A felelősség és hatáskörök megfelelnek az intézmény helyi szabályozásában (SZMSZ) rögzítetteknek, és támogatják az adott feladat megvalósulását.</li> </ul> |
| <b>Hogyan történik a munkatársak bevonása a döntés-előkészítésbe (és milyen témákban), valamint a fejlesztésekbe?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan megtörténik az egyének és csoportok döntés-előkészítésbe történő bevonása – képességük, szakértelmük és a jogszabályi előírások alapján.</li> <li>Ennek rendje kialakított és dokumentált.</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| <b>Milyen az intézmény innovációs gyakorlata?</b>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény munkatársai képességük, szakértelmük, érdeklődésük szerint javaslatokkal segítik a fejlesztést.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                             |

| 6. A pedagógiai működés feltételei |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szervezeti feltételek              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Szemponatok                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény lehetőségeket teremt az innovációt és a kreatív gondolkodást ösztönző műhelyfoglalkozásokra, fórumokra.</li> <li>A legjobb gyakorlatok eredményeinek bemutatására, követésére, alkalmazására nyitott a testület és az intézményvezetés.</li> </ul> |

### 7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés

Az intézmény a stratégiai céljainak megvalósulását folyamatosan nyomon követi, ciklikusan értékeli, és a tartalmi szabályozók vagy a környezet változása, valamint az intézményi eredmények ismeretében felülvizsgálja, szükség esetén változtat a célok eléréséhez vezető tevékenységeken. A fenti folyamat az intézmény napi gyakorlatában jelen van.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Hogyan jelennek meg a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban meghatározott célok a pedagógiai programban?</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény pedagógiai programja koherens a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban foglaltakkal.</li> <li>A pedagógiai program a jogszabályi és tartalmi elvárásokkal összhangban fogalmazza meg az intézmény sajátos nevelési-oktatási feladatait, céljait.</li> </ul> |
| <b>Hogyan történik a pedagógiai programban szereplő kiemelt stratégiai célok operacionalizálása, megvalósítása?</b>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény folyamatosan nyomon követi a pedagógiai programjában foglaltak megvalósulását.</li> <li>Minden tanév tervezésekor megtörténik az intézmény tevékenységeinek terveinek ütemezése,</li> </ul>                                                                                                                     |

| 7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                         | <p>ami az éves munkatervben és más fejlesztési, intézkedési tervekben rögzítésre is kerül.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A tervek nyilvánossága biztosított.</li> <li>A tervekben (éves munkaterv, továbbképzési terv, ötéves intézkedési terv) jól követhetők a pedagógiai program kiemelt céljaira vonatkozó részcélok, feladatok, felelősök, a megvalósulást jelző eredménymutatók.</li> <li>A humán erőforrás képzési és fejlesztési tervek elkészítése az eredmények ismeretében, azokra épülve, annak érdekében történik, hogy a munkatársak szakmai tudása megfeleljen az intézmény jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak.</li> <li>A tanítási módszerek, a nevelő-oktató munkát támogató papíralapú és digitális tankönyvek, segédanyagok kiválasztása és alkalmazása rugalmasan, a pedagógiai prioritásokkal összhangban történik.</li> </ul> |

### 3.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző intézményellenőrzés(ek) (tanfelügyelet) intézkedési terve(i) és az intézményi önértékelés értékelőlapja(i), valamint a kapcsolódó intézkedési terv(ek)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejlesztendő területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?



- Milyen az intézkedési tervek és az értékelési eredmények közötti kapcsolat?
- Az intézkedési terv végrehajtása során annak korrekciója az eredmények ismeretében megtörtént-e?

### **Pedagógiai program**

- Mi az iskola pedagógiai hitvallása, van-e olyan pedagógiai elv, amelyet kiemelten képvisel? Szerepel-e olyan nevelési-oktatási feladat benne, amely az iskola specialitása?
- Hogyan kapcsolódnak az intézmény által megfogalmazott célok a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban megfogalmazott elvárásokhoz, és a jogszabályi elvárásokhoz?
- A programban meghatározott, az iskolában folyó nevelő-oktató munka pedagógiai alapelvei, értékei, céljai, feladatai, eszközei, eljárásai
  - konkrétak-e,
  - rendelhető-e hozzájuk tevékenység,
  - megfelelnek-e az intézmény lehetőségeinek,
  - reálisak-e?
- A meghatározott célok megvalósításához szükséges feltételrendszert számba vették-e?

### **SZMSZ**

- A szervezet felépítése és működésének jellemzői milyen módon kapcsolódnak az intézmény pedagógiai programjában megfogalmazottakhoz?
- Az egyes intézményi közösségek és a szakmai közösségek milyen súllyal jelennek meg a szervezet életében?
- Mennyire egyértelműek az SZMSZ-ben rögzített hatás- és jogkörök?
- Milyen, az információátadással, belső és külső tájékoztatással kapcsolatos szabályokat rögzít az SZMSZ?
- Milyen panaszkezelésre vonatkozó szabályokat rögzít az intézményi dokumentumokban?

### **Egymást követő 2 tanév munkatervei és az éves beszámolók (a munkaközösségek munkaterveivel és beszámolóival együtt)**

- Milyen az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya?
- Hogyan jelenik meg az intézményi munkaterv és a munkaközösségek éves terveinek egymásra épülése?
- Az előző évi értékelésre építve milyen fejlesztő célú elemek, nevelési és oktatási feladatok jelennek meg a munkatervekben? Milyen aktuális feladatok fogalmazódnak meg a munkatervben mint kiemelt nevelési, oktatási és egyéb feladatok?
- Egyértelműen megjelenik-e az egyes feladatok felelőse, határideje, a végrehajtás ellenőrzője?
- Hogyan jelennek meg az intézmény hagyományai az éves tervezésben?
- A munkatervben meghatározott tartalom megvalósítása reális volt-e?
- A beszámolóban megjelent-e a munkatervre vonatkozó reflexió?

### **Továbbképzési program – beiskolázási terv**

- Hogyan jelennek meg a pedagógiai programban meghatározott elvek, célok, az intézmény fejlesztési céljai a továbbképzési programban, beiskolázási tervben?
- A pedagógusok szakmai megújító képzéseken való részvételét az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembe vételének megfelelően biztosítja-e a továbbképzések tervezése?

### **Mérési eredmények adatai, elemzése (országos és saját mérések eredménye öt tanévre visszamenőleg)**

- Az azonos évfolyamon lévő egyes osztályok, csoportok teljesítménye mennyire eltérő?
- Milyen az iskolában a többiekől kifejezetten leszakadó tanulók aránya?
- Milyen az iskolában a többiekhez képest kifejezetten jobb eredményt elérő tanulók aránya?

### **A pedagógus-önértékelés eredményeinek összegzése**

Az intézmény önértékelésének idejére az intézmény pedagógusainak egy része részt vett már önértékelésben, így a rendelkezésre álló értékeléseket az önértékelő kollégák elemző módon áttekintik, különösen az alábbiakat figyelembe véve:

- Milyen átlagos eredménnyel zárultak az értékelések az egyes területeken?
- Van-e olyan fejlesztésre megjelölt terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt pedagógus esetében azonos?
- Van-e olyan kiemelkedő terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt pedagógus esetében azonos?
- A pedagógusok értékelésének eredményei között van-e egyéb összefüggés, megfigyelhető(k)-e:
  - az azonos szakmai munkaközösségben tanító pedagógusok kiemelkedő és fejleszthető területeinek azonossága,
  - a módszertani felkészültség kiemelkedő és fejleszthető területeinek azonossága?
- Van-e jelentős eltérés egyes pedagógusok tanfelügyeleti és önértékelése között?

Az intézmény önértékelése során áttekintik a vezető önértékelésének eredményét is.

### **3.3. Kérdőíves felmérés**

- Nevelőtestületi kérdőív az intézmény önértékelésének keretében<sup>76</sup> (5. számú melléklet: A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- Szülői kérdőív az intézmény önértékelésének keretében<sup>77</sup> (6. számú melléklet: A szülők elégedettségét mérő kérdőív)

<sup>76</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

<sup>77</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

### 3.4. Interjúk kérdéssorai

Az intézményi önértékelés során egyéni interjú készül a vezetővel, valamint csoportos interjúk készítésére is sor kerül az intézmény pedagógusainak és a szülők képviselőinek részvételével.

A beszélgetés a lent felsorolt kérdések mentén alakul, de a dokumentumelemzés tapasztalatai alapján indokolt esetben a kérdések megváltoztathatók.

Az interjúalanyok kiválasztása irányított:

- tanszakonként minimum két szülő (számuk az intézmény méretétől függően bővíthető);
- a pedagógusok esetében különböző évfolyamokon tanító, nem azonos munkaközösségbe tartozó pedagógusok.

#### **Az intézményi önértékelés során a vezetővel készített interjú javasolt kérdései**

- Milyen az Ön intézménye? Fogalmazzon meg (emeljen ki) öt intézményi jellemzőt!
- Melyek az intézmény kiemelt, sajátos céljai?
- Milyen rendszere van az intézményben folyó nevelő-oktató munkát meghatározó dokumentumok elkészítésének?
- Hogyan jelennek meg ezekben az intézmény sajátos jellemzői? (stratégiai dokumentumok, az éves munkát meghatározó dokumentumok)
- Az intézmény stratégiájának tervezésekor figyelembe vették-e a települési környezet, a köznevelés-irányítás elvárásainak változásait?
- Hogyan történik az aktuálisan megjelenő új feladatok ellátása, az intézményben?
- Mit tesz az intézmény annak érdekében, hogy a tanulók tisztában legyenek a fenntartható fejlődés problémájával, és milyen lehetőségeket biztosít a tanulók és az alkalmazottak számára a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos kompetenciáik fejlesztésére?
- Mi jellemzi az intézményben a feladat-, hatáskör- és felelősségmegosztást?
- A munkaközösség-vezetők hol, milyen tevékenység formájában kapcsolódnak be a vezetés munkájába?
- Hogyan működik az intézményben az ellenőrzés? (Ki, mit, milyen gyakorisággal, céllal, eszközökkel ellenőriz?)
- Az intézményi önértékelési rendszer működtetése milyen támogatást jelent a vezetés, a pedagógusok számára?
- Hogyan történik meg az ellenőrzések, értékelések eredményének visszacsatolása?
- Hogyan használják fel a tanulói az ellenőrzési, mérési, értékelési eredményeket?
- Mi a tapasztalat azzal kapcsolatban, hogyan befolyásolja az integráció az intézményben folyó munkát?
- Hogyan kísérik figyelemmel a tanulók további tanulási útját?
- Milyen az intézmény, a pedagógusok viszonya az új módszerekhez, tanulás-szervezési eljárásokhoz?
- Mennyire kezdeményezők a pedagógusok a fejlesztések terén?

- Milyen módszerei használatosak az intézményen belüli tudásmegosztásnak?
- Melyek a pedagógus-továbbképzési program és éves terv összeállításának szakmai szempontjai?
- Milyen módszerei, formái valósulnak meg az intézményen belüli információátadásnak?
- Hogyan értékeli az intézmény hagyományápoló/hagyományteremtő munkáját?
- A nevelő-oktató munka szempontjából melyik partnerekkel való együttműködést tartja a leghasznosabbnak? Mi a tartalma a kapcsolatoknak?
- Hogyan tájékoztatják a partnereket az intézmény eredményeiről?
- Milyen szakmai közéleti szerepet tölt be az intézmény?
- Mennyire élénk és rendszeres a szakmai szervezetek munkájában vagy a helyi közéletben való személyes / munkaközösségi részvétel?
- Vannak-e olyan intézményi alkalmak, díjak, amelyekkel elismerik a partnerek kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét?

### **Az intézményi önértékelés során a pedagógusok képviselőivel készített interjú javasolt kérdései**

- Ha jellemezni kellene az intézményét, mely három jellemzőt emelné ki?
- Melyek az intézmény kiemelt céljai?
- Hogyan jelennek meg ezek a célok a mindennapi pedagógiai gyakorlatban?
- Hogyan, milyen módszerekkel történik az intézményben az egyes tanulók képességeinek megismerése?
- Milyen formái vannak az egyes tanulók képességfejlesztésének (különös tekintettel a sajátos nevelési igényű, beilleszkedési-, tanulás-, és magatartási problémákkal küzdő és kiemelten tehetséges tanulóakra)?
- Hogyan történik a tanulók szociális helyzetének megismerése?
- Hogyan történik a tanulók szociális hátrányának enyhítése (különös tekintettel a hátrányos helyzetű és a halmozottan hátrányos helyzetű tanulóakra)?
- Mi a tapasztalata azzal kapcsolatban, hogyan befolyásolja az integráció az intézményben folyó munkát?
- Milyen módon történik a tanulás támogatása?
- Az intézményben mi történik a tanulókat érintő mérési eredményekkel, hogyan hasznosítják azokat?
- Milyen közösségépítő programok, tevékenységek vannak az iskolában?
- Ebben a tanévben milyen tanórán/iskolán kívüli szervezett tevékenységen vesznek részt a tanulók?
- A nevelőtestület szakmai együttműködésének milyen lehetőségei vannak az intézményben (szakmai munkaközösségek, projektcsoporthoz, egy tanszakon tanítók munkacsoportja stb.)?
- Hogyan történik az intézményben a belső tudásmegosztás?
- Hogyan viszonyulnak a pedagógusok az új módszerek bevezetéséhez, az új tanulásszervezési eljárások működtetéséhez?
- Hogyan értékelik a módszerek bevalását, hatásosságát, és mit kezdenek az értékelés eredményével?

- Milyen a pedagógusok viszonya az innovációhoz? Vannak-e a pedagógusok által elindított fejlesztések?
- Milyen lehetőségei vannak a pedagógusoknak a szakmai megújulásra, fejlődésre (képzések, projektnapok, „jó gyakorlat” kipróbálása, stb.)?
- A szakmai munkaközösségek és a nevelőtestület véleményét milyen tervezésben, fejlesztésben, milyen döntések előkészítésében veszi figyelembe a vezetőség?
- Az értekezletek összehívása milyen céllal, és milyen rendszerességgel történik meg?
- Milyen a vezetői ellenőrzés gyakorlata az intézményben, milyen formában kap visszajelzést a munkájáról?
- Az intézményben folyó nevelő-oktató munka melyik területén/területein látja fontosnak a fejlesztést?
- Az intézmény fejlesztésének tervezésekor megfelelő módon figyelembe veszik-e a települési környezet, a köznevelés-irányítás elvárásainak változását?

### **Az intézményi önértékelés során a szülők képviselőivel készített interjú javasolt kérdései**

- Mi volt a döntő szempont, amikor ezt az intézményt választotta a gyermeke számára?
- Az iskola megfelel-e az előzetes elvárásainak?
- Ön szerint az intézményben mekkora hangsúlyt kap a nevelés?
- Milyen az oktató munka színvonala az Ön megítélése szerint?
- Milyen felzárkóztató, fejlesztő foglalkozások működnek az intézményben?
- Az intézményben működő tehetségfejlesztésnek milyen módjairól tud?
- Milyen tanórán kívüli foglalkozásokon vesz részt a gyermeke?
- Az intézmény bevonja-e a szülőket a közösség életébe, az intézményi hagyományok ápolásába? Ha igen, milyen formában teszi ezt (játékonysági vásár, bál, stb.)?
- Hogyan ajánlaná az intézményt mások számára?
- Milyen pályát, továbbtanulást képzel el gyermeke számára? Kap-e ehhez segítséget az iskola részéről?

### **3.5. A pedagógiai munka infrastruktúrájának megismerése**

- Az intézmény kiemelt nevelési céljainak való megfelelés hogyan érhető tetten fizikális formában? (Pl. környezettudatos nevelés, fenntartható fejlődés)
- Milyen a tanulók tanulási környezete?
- Ha van közösségi tér az intézményben, azt hogyan, mire használják?
- Hogyan felel meg az intézmény tárgyi környezete a különleges bánásmódot igénylő tanulók nevelésének, oktatásának?

## Kérdőívek melléklete

### 1. számú melléklet: A pedagógus önértékelő kérdőíve<sup>78</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Rendszeresen tájékozódik a szaktárgyára és a pedagógia tudományára vonatkozó legújabb eredményekről.
2. Jól ismeri a NAT és a helyi tanterv által támasztott tantárgyi követelményeket.
3. Az oktató-nevelő munkához kapcsolódó dokumentációja alapos, naprakész, az előírásoknak megfelelő.
4. Színes, változatos, a pedagógiai céloknak megfelelő módszereket alkalmaz.
5. Pedagógiai munkájában figyelembe veszi a tanulók előzetes tudását, életkori sajátosságait.
6. Pedagógiai munkájában használja a tantárgyi koncentráció kínálta lehetőségeket.
7. Pedagógiai munkájában kihasználja a különböző IKT-alapú oktatási programok nyújtotta lehetőségeket.
8. Tervezőmunkája igazodik a NAT és a helyi tanterv által támasztott tantárgyi követelményekhez.
9. A lemaradó tanulókat segíti.
10. Tervezőmunkájában fontos szempont a tanulói tevékenységre épülő tanulás, gyakorlás.
11. Tervezőmunkája kiterjed az értékelés tervezésére is.
12. Pedagógiai munkájában épít a tanulói válaszok, hibák javítására.
13. Jó a kapcsolata a diákokkal.
14. Pedagógiai munkájára jellemző a példamutatás, a diákok számára követhető értékrend átadása.
15. Értékelése folyamatos, fejlesztő, a tanulók személyiségfejlődésére is kiterjed.
16. Használja az internet nyújtotta lehetőségeket a tanulás támogatásában.
17. Értékelésében, visszacsatolásaiban a fejlesztő cél dominál.
18. Ellenőrzése, értékelése következetes, a tantervben előírt követelményeknek megfelelő.
19. Teljesíthető követelményeket támaszt.
20. A diákok önértékelését a sikeres tanulási folyamat részének tekinti.

---

<sup>78</sup> Online kérdőív.

21. Értékelésében és a követelmények felállításában a tanterv nyújtotta lehetőségeken belül figyelembe veszi az egyének/tanulócsoportok sajátosságait.
22. Az értékelés szempontjait, az elvárásokat mindig előre közli a tanulókkal és a szülőkkel.
23. Jó a kapcsolata a szülőkkel.
24. Jó a kapcsolata a kollégákkal.
25. Gyakran és szívesen vesz részt intézményen belüli vagy kívüli szakmai aktivitásokban a nevelő-oktató munkáján túl is.
26. Munkája során érthetően és a pedagógiai céljainak megfelelően kommunikál.
27. Határozott, szuggesztív az órákon.
28. Nyitott a kollégák visszajelzéseire, szívesen vesz részt szakmai vitákban.
29. Nyitott a pedagógiai munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja azokat szakmai fejlődése érdekében.
30. Tisztában van önmaga képességeivel, szakmai felkészültségével, személyisége sajátosságaival.
31. Pedagógiai munkáját folyamatosan elemzi, értékeli.
32. A szakterületére vonatkozó legújabb eredményeket beépíti pedagógiai gyakorlatába.
33. Szívesen vesz részt innovációban, pályázati feladatokban.
34. Az önálló tanuláshoz biztosítja a megfelelő útmutatókat, eszközöket.
35. A tanulói hibákat a tanulási folyamat részeként kezeli, azok tapasztalatait beépíti saját pedagógiai gyakorlatába.
36. Tervezőmunkájában figyelembe veszi a vizuális, auditív, verbális tanulói típusok sajátosságait.
37. Kihhasználja a tananyagban rejlő lehetőségeket a különböző tanulási stratégiák kialakítására.
38. Olyan módszereket alkalmaz, amely segíti a tanulóknak a felelősségteljes magatartás kialakulását a fenntartható fejlődésre vonatkozóan.

Kérjük, amennyiben olyan véleménye van a munkájával, személyével kapcsolatban, amelyet nem érintettek a kérdések, és fontosnak tart megjegyezni, írja le ide!

## 2. számú melléklet: Szülői kérdőív a pedagógus önértékeléséhez<sup>79</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Időben tájékoztatja a szülőket és a tanulókat a feladatokról, elvárásokról.
2. Gyermekek otthoni tanulását tanácsaival segíti.
3. A házi feladatokat, a gyermek munkáit rendszeresen ellenőrzi.
4. A szülőkkel való párbeszédét a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, más véleményének tiszteletben tartása jellemzi.
5. Értékelése, visszajelzései rendszeresek, aktuálisak.
6. Fogadóórán informatív és gyermekem fejlődése szempontjából hasznos tanácsokat ad.
7. Szülői kérdésre időben és pontosan reagál.
8. Segítségért fordulhatok hozzá nevelési problémákkal.
9. Felismeri a tanuló problémáit, tanulási nehézségeit és képes segítséget nyújtani.
10. A tanulók bizalommal fordulhatnak hozzá.
11. Gyermekek hosszabb hiányzása esetén lehetőség szerint ad időt és segítséget a felzárkózásához.

---

<sup>79</sup> Online kérdőív.



### 3. számú melléklet: Munkatársi kérdőív a pedagógus önértékeléséhez<sup>80</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. A kollégákkal való kommunikációját a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, más véleményének tiszteletben tartása jellemzi.
2. Nyitott a tantárgyközi együttműködésre.
3. A tehetséges tanulóknak lehetőséget biztosít a továbbfejlődésre.
4. Szervez vonzó, tanórán kívüli programokat a tanulók számára.
5. Szükség szerint tájékoztatja a kollégákat a tanulók fejlődéséről, problémáiról.
6. Nyitott a pedagógiai munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja őket szakmai fejlődése érdekében.
7. Értékelési gyakorlata összhangban van az intézményi elvárásokkal.
8. Részt vesz szakmai vitákban, ilyenkor nyitott, együttműködő.
9. Folyamatosan képezi magát, és tudását igény szerint megosztja kollégáival.
10. Együttműködő, nyitott, és megbízható partner a munkaközösségi munkában.
11. Részt vesz innovációban, pályázati feladatokban.

---

<sup>80</sup> Online kérdőív.

## 4. számú melléklet: Vezetői önértékelő kérdőív<sup>81</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz Önre!** A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

### Képesítés, felkészültség

1. Az intézményműködéshez szükséges jogi ismeretekkel és központi elvárásokkal tisztában van.
2. A vezetéstudomány és a pedagógia korszerű irányzataiban, módszereiben tájékozott.
3. Tudását hatékonyan adja tovább kollégáinak.
4. Folyamatosan tanul, fejlődik.

### Személyes tulajdonságok

5. Érvényesíti vezető szerepét.
6. Elkötelezett az intézmény iránt.
7. Lelkes, önálló, erős készítése van eredményt elérni.
8. Kész a „kiállásra”, még ha népszerűtlen dolgokról is van szó.
9. Határozott, döntésre képes.
10. Tettei és szavai egymással összhangban állnak.
11. Elfogulatlanul kezeli az adódó szülői, diák és pedagógus/alkalmazott konfliktusokat.

### Stratégiai vezetés

12. Jól látja a szervezet működésének lényegét és haladásának módját.
13. A szervezeti értékek közvetítésével képes az alkalmazottaknak irányt mutatni.
14. Az értékek talaján jól megragadja a szervezet céljait és stratégiai tervét.
15. Képes a napi szintű teendőket a távlati célokhoz igazítani.
16. Tudatosan kezeli a szervezet erősségeit és gyengeségeit.
17. Kidolgozza a célokat, a cselekvési sorrendeket és az erőforrásokat összefogó éves tervet.
18. Képes a nevelőtestület többségének figyelmét a célokra összpontosítani.
19. Képes konstruktívan együttműködni a megfelelő szakemberekkel.

### A vezető és a változás

---

<sup>81</sup> Online kérdőív.

20. Érzékeli a szervezetre ható külső változásokat.
21. Érzékeli a partnerek elvárásait és igényeit.
22. Keresi és elfogadja elgondolásainak kritikáját.
23. A változásokhoz hozzárendeli, megszervezi az erőforrásokat.
24. Meg tudja értetni a szervezeti tagokkal a változások szükségességét.
25. Folyamatos fejlesztés jellemzi az intézmény pedagógiai munkáját és a működését.
26. Az intézményt távol tartja a napi politikától.

### **A munkahelyi közösség irányítása**

27. Képes megosztani a vezetési feladatokat.
28. Bizalmat kiváltó légkört teremt.
29. Tevékenyen bevonja a szervezeti tagokat az intézmény céljainak kialakításába.
30. Szorgalmazza a becsületes, nyílt visszajelzést.
31. Hatékony és eredményes értekezletet tart.
32. Gondot fordít a kétirányú információáramlásra (alkalmazottak, szülők, tanulók körében).
33. Mérésekkel, megfigyelésekkel alátámasztott adatokkal rendelkezik a szervezet állapotáról.
34. Folyamatosan értékeli a tervekhez viszonyított haladást.
35. Képes megállapítani a „kritikus sikertényezőket”: azt a néhány területet, amelyben az elért eredmény sikeres teljesítményhez vezet.
36. Hatékony a korrekció azonnali megtételében, ha az eredmények jelentősen eltérnek a tervtől.

### **Munkahelyi motiváció**

37. Jól hasznosítja a feladat kiosztást mint a pedagógusok fejlesztésének fontos eszközét.
38. A pedagógusok munkájának ellenőrzését-értékelését fejlesztési eszközként használja.
39. Személyes szakmai kapcsolatot létesít munkatársaival, hogy megismerje munkájukkal kapcsolatos céljaikat, problémáikat.
40. Képes az emberek érdeklődését felkelteni, és a többséget mozgósítani a célok irányába.

## 5. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív<sup>82</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett.** A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Az intézmény nevelő-oktató munkája a pedagógiai program alapelveinek megfelelő napi pedagógiai gyakorlatot tükrözi.
2. A pedagógusok a tanulók érdeklődését felkeltő tanítási módszereket alkalmaznak.
3. A tanulók tantárgyi ellenőrzése rendszeres, tervezett és összehangolt.
4. A tanulók tantárgyi értékelése egyértelmű követelmények és szempontok szerint történik, amelyet minden pedagógus betart.
5. A tanulók megfelelő visszajelzést kapnak az értékelések eredményeiről.
6. Az intézményben folyó nevelő-oktató munka segíti a tanulókat, hogy felfedezzék és kibontakoztassák egyéni képességeiket.
7. A felzárkóztatás kiemelt feladat az intézményben, a lemaradó tanulók tervszerűen és rendszeresen kapnak segítséget.
8. Az intézmény a tehetség kibontakoztatásával kiemelten foglalkozik.
9. Az intézményben fontos szerepe van a közösségi nevelésnek. A diákcsoportokat együttműködés és előítélet-mentesség jellemzi.
10. A nevelés és oktatás személyre szóló: a pedagógusok ismerik a tanulókat, testi és szellemi képességeiket, törődnek értelmi, érzelmi fejlődésükkel.
11. Az intézmény tanórán kívüli tevékenységet szervez a tanulók számára (programok stb.).
12. Az intézmény hangsúlyt fektet a nemzeti hagyományok megismertetésére, a magyarságtudat, hazaszeretet alakítására.
13. Az intézményben a tanulók megismerik az erkölcsi normákat, képessé válnak arra, hogy tudatosan vállalt értékrend szerint alakítsák életüket.
14. Az intézményben a diákoknak lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak az őket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, és változásokat kezdeményezzenek.
15. Az intézményben a szülőknek lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak a gyermekeiket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, változásokat kezdeményezzenek.
16. Az intézményvezető jelenléte meghatározó az intézményben.

---

<sup>82</sup> Online kérdőív

17. A vezető egyértelműen fogalmazza meg elvárásait, és egyértelműen határozza meg a nevelőtestület feladatait, miközben törekszik az egyenletes terhelés megvalósítására.
18. Az intézményvezető fontosnak tartja a pedagógusok szakmai fejlődését: ezt segíti feladatmegbízásokkal, a célzott belső és külső továbbképzésekkel.
19. Az intézményvezető hangsúlyt fektet a nevelőtestületen belül az etikus pedagógusmagatartás betartására.
20. Az intézményvezetés ellenőrző-értékelő tevékenysége folyamatos.
21. Az intézményvezetés az intézményi önértékelési rendszer alkalmazásával visszajelzést ad a pedagógusoknak munkájukkal kapcsolatban: a visszajelzés és az értékelés korrekt, és tényeken alapul.
22. Az intézményen belüli információáramlás kétirányú, a testület tagjai időben megkapják a munkájukhoz szükséges információkat.
23. A vezető fontosnak tartja, elősegíti és igénybe veszi a pedagógusok szakmai együttműködését.
24. A vezető igényli a véleményeket, támogatja a jó ötleteket.
25. Az intézményben a pedagógiai-szakmai munka zavartalan végzéséhez szükséges eszközök rendelkezésre állnak.
26. Az intézményben tervszerűen és hatékonyan működnek a szakmai munkaközösségek.
27. Az intézményben a pedagógusok készek a szakmai fejlődésre, tanfolyamokon, továbbképzéseken vesznek részt, az itt szerzett ismereteket hasznosítják, és egymásnak is átadják.
28. Az intézményben a tanulók szüleivel való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az intézménnyel és gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.

## 6. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a szülők elégedettségét mérő kérdőív<sup>83</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Az intézményben a tanulók viselkedése a felnőttekkel és társaikkal kulturált, udvarias.
2. Gyermekem munkájának tantárgyi ellenőrzése rendszeres.
3. Gyermekem tisztában van a követelményekkel.
4. Szülőként megfelelő visszajelzést kapok gyermekem előrehaladásáról.
5. Az intézmény segíti gyermekemet, hogy megismerje és fejlessze képességeit.
6. Az intézmény eredményesen segíti a tanulmányaiban lemaradó tanulókat.
7. Az intézmény kiemelten foglalkozik a tehetség kibontakoztatásával.
8. Az intézmény ösztönzi a tanulók együttműködését.
9. Az intézmény fejleszti a tanulók testi, szellemi, érzelmi képességeit.
10. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanórán kívüli tevékenységek (szakkörök, programok stb.) szervezésére.
11. Az intézmény fontosnak tartja a nemzeti hagyományok megismertetését, a magyarságtudat, hazaszeretet kialakítását.
12. A tanulók megismerik az erkölcsi normákat, képessé válhatnak arra, hogy tudatosan vállalt értékrend szerint alakítsák életüket.
13. Az intézménynek jó a hírneve, jól képzett pedagógusok magas színvonalon végzik munkájukat.
14. Az iskolával való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az iskolával és a gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.

---

<sup>83</sup> Online kérdőív.

# Gyógypedagógiai, konduktív pedagógiai nevelési-oktatási intézmény

## 1. A pedagógus önértékelés területei és módszertana

### 1.2. A pedagógus önértékelésének területei

A területek a tanári felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 8/2013. (I. 30.) EMMI rendeletben meghatározott követelményterületek nagy részét lefedik. Az önértékelés során annak vizsgálata történik meg, hogyan valósulnak meg a gyakorlatban a képzés folyamatában kimeneti követelményként megfogalmazott kompetenciák.

Az önértékelés folyamán annak feltárása folyik, milyen módon és mértékben jelennek meg a pedagógus munkájában az alábbi szakmai tartalmak:

- Az általános pedagógiai szempontoknak való megfelelés.
- A Nemzeti alaptanterv nevelési céljainak való megfelelés.
- Az intézmény pedagógiai programjának való megfelelés.
- A sajátos nevelési igényű tanulók iskolai oktatása tantervi irányelveinek való megfelelés.

Ennek megfelelően az értékelés a pedagógiai munka alábbi területeire terjed ki:

1. Pedagógiai módszertani felkészültség
2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexiók
3. A tanulás támogatása
4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség
5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység
6. Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése
7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás
8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért
9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja

Az önértékelés területei – az első pont kivételével – megegyeznek a pedagógusok előmeneteli rendszerében használt pedagógusminősítési területekkel, így az önértékelés eredménye segíti a pedagógusokat a minősítésre való felkészülésben.

## 1. Pedagógiai módszertani felkészültség

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 1. Pedagógiai módszertani felkészültség                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>Milyen a módszertani felkészültsége?</b></p> <p><b>Milyen módszereket alkalmaz a tanítási órákon és egyéb foglalkozásokon?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagógiai tevékenysége biztos szaktudományos tudást tükröz.</li> <li>Ismeri az intézményében folyó pedagógiai munka tartalmi meghatározására és szervezésére vonatkozóan alkalmazott, a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumokat és az intézménye pedagógiai programjának a saját szakterületére vonatkozó főbb tartalmait.</li> <li>Ismeri és a kompetenciafejlesztés, illetve az adott fogyatékosági területre vonatkozó fejlesztés érdekében tudatosan alkalmazza a szakterülete, tantárgya, illetve az adott fogyatékosági területre kapcsolódó rehabilitációs, rehabilitációs tevékenység sajátosságaihoz igazodó megismerési folyamatokat, nevelési, tanítási módszereket, eszközöket.</li> </ul> |
| <p><b>Hogyan, mennyire illeszkednek az általa alkalmazott módszerek a tananyaghoz?</b></p>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ismeri és tudatosan felhasználja szakterülete, tantárgya kapcsolatait más műveltségterületekkel, tantárgyakkal.</li> <li>Ismeri a szakterülete, tantárgya szempontjából fontos információforrásokat, azok pedagógiai felhasználásának lehetőségeit, megbízhatóságát, etikus alkalmazását.</li> <li>Fogalomhasználata szakszerű, az adott pedagógiai helyzethez igazodó.</li> <li>A rendelkezésére álló tananyagokat, eszközöket, speciális eszközöket, segédeszközöket – a digitális anyagokat és eszközöket is – ismeri, kritikusan értékeli és megfelelően használja.</li> </ul>                                                                                                                                                                          |



## 2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése, és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése, és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Milyen a pedagógiai tervező munkája: tervezési dokumentumok, tervezési módszerek, nyomon követhetőség, megvalósíthatóság, realitás?                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Egységes rendszerbe illesztve tervezi az adott pedagógiai céloknak megfelelő stratégiákat, folyamatot, munkaformát, módszereket, eszközöket – tekintettel a tanulók fogyatékosságának milyenségére, annak súlyossági fokára, egyéni képességeire, sajátosságaira.</li> <li>Pedagógiai fejlesztési terveiben kiemelt szerepet kap a gyermekek, tanulók tevékenységeinek, személyiségének fejlesztése.</li> </ul> |
| Hogyan viszonyul a tervezés a gyermekek/tanulók adottságaihoz, igényeihez?                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Terveiben szerepet kap a gyermekek, tanulók motiválása, motivációjuk fejlesztése.</li> <li>Tervező tevékenysége során a tanulási folyamatba illeszti a foglalkozáson, a tanórán kívüli ismeret- és tapasztalatszerzési lehetőségeket.</li> <li>Megtervezi a gyermekek, a tanulók és nevelt, oktatott csoportok értékelésének módszereit, eszközeit.</li> </ul>                                                  |
| A tervezés során hogyan érvényesíti a Nemzeti alaptanterv és a pedagógiai program nevelési céljait, hogyan határoz meg pedagógiai célokat, fejlesztendő kompetenciákat? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tervei készítése során figyelembe veszi a sajátos nevelési igényű tanulók oktatási irányelveit, az intézménye vonatkozásában alkalmazott tantervi, tartalmi és intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt, oktatott egyének és csoportok fejlesztési célját.</li> </ul>                                                                                                                            |
| Hogyan épít tervező munkája során a tanulók előzetes tudására és a tanulócsoport jellemzőire?                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tervező tevékenységében épít a szociális tanulásban rejlő lehetőségekre.</li> <li>A gyermekek, tanulók optimális fejlődését elősegítő, az egyéni fejlődési sajátosságokhoz igazodó, differenciált tanítási-tanulási folyamatot tervez.</li> </ul>                                                                                                                                                               |

| 2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése, és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók |                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                     | Elvárások                                                                                                                                                            |
|                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>A gyermekek, a tanulók fejlettségére is figyelemmel bevonja őket a nevelés-oktatás és tanulás-tanítás tervezésébe.</li> </ul> |

### 3. A tanulás támogatása

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 3. A tanulás támogatása                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Mennyire tudatosan, mennyire az adott helyzetnek megfelelően alkalmazza a tanulásszervezési eljárásokat? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Figyelembe veszi a gyermekek, tanulók aktuális fizikai, érzelmi, pszichés állapotát.</li> <li>A gyermekek, a tanulók hibázásait, tévesztéseit a tanulási folyamat szerves részének tekinti, és a megértést segítő módon reagál rájuk.</li> </ul> |
| Hogyan motiválja a tanulókat? Hogyan kelti fel, és hogyan tartja fenn a tanulók figyelmét, érdeklődését? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Felkelti és fenntartja a gyermekek, a tanulók érdeklődését – illetve lehetőség szerint együttműködést kezdeményez, alakít ki és tart fenn.</li> </ul>                                                                                            |
| Hogyan fejleszti a tanulók gondolkodási, probléma-megoldási és együttműködési képességét?                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Feltárja és szakszerűen kezeli a tanulási folyamat során tapasztalt megértési, együttműködési nehézségeket.</li> <li>Fejleszti a gyermekek, a tanulók tanulási képességeit.</li> </ul>                                                           |
| Milyen tanulási teret, tanulási környezetet hoz létre a tanulási folyamathoz?                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulás támogatása során épít a gyermekek, tanulók egyéni céljaira és szükségleteire, a gyermek és tanulócsoporthoz sajátosságaira.</li> <li>Nyugodt és biztonságos nevelési, tanulási környezetet teremt.</li> </ul>                          |

| 3. A tanulás támogatása                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                                                                                                | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Hogyan alkalmazza a tanulási folyamatban az információ-kommunikációs technikákra épülő eszközöket, a digitális tananyagokat? Hogyan sikerül a helyes arányt kialakítania a hagyományos és az információ-kommunikációs technológiák között? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ahol lehetséges, ösztönzi a gyermekeket, a tanulókat – egyéni képességeiknek megfelelően – a hagyományos és az infokommunikációs eszközök célszerű, kritikus, etikus használatára a tanulási folyamatban.</li> <li>Az önálló tanuláshoz szakszerű útmutatást és megfelelő tanulási eszközöket biztosít.</li> <li>Támogatja a gyermekek, a tanulók önálló gondolkodását, elismeri, és a tanítás-tanulási folyamat részévé teszi kezdeményezéseiket és ötleteiket.</li> </ul> |

**4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Hogyan méri fel a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és erkölcsi állapotát? Milyen hatékony tanuló-megismerési technikákat alkalmaz?                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>A nevelési-oktatási folyamatban a gyermekek, a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és testi sajátosságaira egyaránt kiemelt figyelmet fordít.</li> <li>Tudatos értékválasztásra és saját értékrendjük kialakítására ösztönzi a gyermekeket, tanulókat – képességüknek megfelelően.</li> <li>Tudatosan alkalmazza a gyermekek, a tanulók sokoldalú megismerését szolgáló pedagógiai-pszichológiai módszereket.</li> </ul> |

**4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség**

| Szemponatok                                                                                                                                                                                                                                                                           | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hogyan jelenik meg az egyéni fejlesztés, a személyiségfejlesztés a pedagógiai munkájában, a tervezésben (egyéni képességek, adottságok, fejlődési ütem, szociokulturális háttér)?                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tudatosan teremt olyan pedagógiai helyzeteket, amelyek segítik a gyermekek, a tanulók komplex személyiségfejlődését.</li> <li>Tiszteletben tartja a gyermekek, a tanulók személyiségét, tudatosan keresi a bennük rejlő értékeket, a gyermekekhez, a tanulókhöz felelősen és elfogadóan viszonyul.</li> <li>Megismerteti a gyermekekkel, a tanulókkal – egyéni képességük lehetőségének figyelembe vételével – az érintett korosztályra a tantervi, tartalmi szabályozókban meghatározott egyetemes emberi és nemzeti értékeket, és azok tiszteletére neveli őket.</li> </ul> |
| Milyen módon differenciál, hogyan alkalmazza az adaptív oktatás gyakorlatát?                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A speciális csoportban, osztályban és az együttnevelés keretei között is módot talál a gyermekek, a tanulók esetében az egyéni fejlődés lehetőségeinek megteremtésére.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Milyen terv alapján, hogyan foglalkozik a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal, ezen belül a sajátos nevelési igényű, a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő, a kiemelten tehetséges tanulókkal, illetve a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulókkal? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Különleges bánásmódot igénylő tanuló vagy tanulócsoport számára hosszabb távú fejlesztési terveket dolgoz ki, és ezeket hatékonyan meg is valósítja.</li> <li>Felismeri a gyermekek, a tanulók személyiségfejlődési – az esetlegesen jelentkező – tanulási nehézségeit, és képes számukra hatékony segítséget nyújtani, vagy szükség esetén más szakembertől segítséget kérni.</li> <li>Felismeri a gyermekekben, a tanulóknál a tehetség ígéretét, és tudatosan segíti annak kibontakoztatását.</li> </ul>                                                                   |

## 5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Milyen módszereket, eszközöket alkalmaz a közösség belső struktúrájának feltárására?                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógus az általa vezetett, fejlesztett gyermek- és tanulócsoportok fejlesztését a közösségfejlesztés folyamatának ismeretére, és a csoportok tagjainak egyéni és csoportos szükségleteire, sajátosságaira alapozza – amennyiben ez releváns.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Hogyan képes olyan nevelési, tanulási környezet kialakítására, amelyben a tanulók értékesnek, elfogadottnak érezhetik magukat, amelyben megtanulják tisztelni, elfogadni a különböző kulturális közegből, a különböző társadalmi rétegekből jött társaikat, a különleges bánásmódot igénylő, és a hátrányos helyzetű tanulókat is? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a gyermekek, a tanulók közötti együttműködési készséget, valamint a véleménycserét, fejleszti kommunikációs képességüket, fejleszti a tanulóknál az érvelési kultúrát – ahol ez lehetséges.</li> <li>Pedagógiai feladatai során figyelembe veszi és érték-ként közvetíti a gyermekek, a tanulók és tanulóközösségek eltérő kulturális, társadalmi háttéréből adódó sajátosságait.</li> <li>A gyermekeket, tanulókat egymás elfogadására, tiszteletére, kölcsönös támogatására, előítélet-mentességre neveli.</li> <li>Pedagógiai tevékenységében a nevelt, oktatott gyermekek, tanulók életkorából következő fejlődéslélektani jellemzőik, valamint az adott fogyatékosági terület ismerete tükröződik.</li> </ul> |
| Hogyan jelenik meg a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában (helyzetek teremtése, eszközök, az intézmény szabadidős tevékenységeiben való részvétel)?                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Megteremti az általa irányított nevelési, oktatási folyamat során az együttműködési képességek fejlődéséhez szükséges feltételeket, amennyiben ez releváns.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Melyek azok a probléma-megoldási és konfliktuskezelési stratégiák,                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Amennyiben csoportos foglalkozásokat tart, szakszerűen és eredményesen alkalmazza a</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| <b>5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                                                                                | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>amelyeket sikeresen alkalmaz?</b>                                                                                                                                                             | <p>konfliktusok megelőzésének és kezelésének módszereit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A gyermekek, a tanulók nevelése, oktatása során a közösség iránti szerepvállalást erősítő helyzeteket teremti – a tanulók képességeinek megfelelően.</li> </ul> |

## **6. A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>6. A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                      | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Milyen ellenőrzési és értékelési formákat alkalmaz?</b>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tantervi tartalmakat és a rehabilitációs, rehabilitációs tevékenység tartalmát a gyermekek, a tanulók egyéni pedagógiai-pszichológiai szükségleteihez, képességeihez és sajátosságaihoz is igazodva eredményesen és adaptív módon alkalmazza.</li> <li>Változatos pedagógiai értékelési módszereket alkalmaz, a nevelési-oktatási folyamatban célzottan alkalmazza a diagnosztikus, a fejlesztő és összegző értékelési formákat.</li> <li>Az adott nevelési helyzetnek és a tanuló sajátosságainak megfelelő ellenőrzési, értékelési módszereket használ.</li> <li>Pedagógiai céljainak megfelelő ellenőrzési, értékelési eszközöket választ vagy készít.</li> <li>A gyermekeknek, a tanulóknak személyre szabott értékelést ad.</li> <li>Az intézményi pedagógiai programmal összhangban alkalmazott pedagógiai ellenőrzési és</li> </ul> |

| 6. A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                   | értékelési rendszert és módszereket, azok szempontjait az általa megkezdett nevelési-oktatási folyamat elején megismerteti a szülőkkel, ahol lehetséges a gyermekekkel, a tanulókkal is.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Mennyire támogató, fejlesztő szándékú az értékelése?</b>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>A gyermeki, a tanulói tevékenység rendszeres ellenőrzésének eredményeit szakszerűen elemzi, értékelésüket rendszeresen felhasználja fejlesztési céljainak feladatainak kijelölésében.</li> <li>Az értékelési módszerek alkalmazása során figyelembe veszi azok várható hatását a gyermekek, a tanulók személyiségének fejlődésére.</li> <li>A gyermekek, a tanulók számára adott visszajelzései rendszeresek, egyértelműek, tárgyilagosak.</li> </ul> |
| <b>Milyen visszajelzéseket ad a tanulóknak? Visszajelzései támogatják-e a tanulók önértékelésének fejlődését?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elősegíti a gyermekek, a tanulók önértékelési képességének kialakulását, fejlődését.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Szakmai és nyelvi szempontból igényes-e a nyelvhasználata (a tanulók életkorának megfelelő szókészlet, artikuláció, beszédsebesség, stb.)?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tevékenysége során az intézményi pedagógiai programhoz igazodóan és a pedagógiai céljainak megfelelően érthetően és hitelesen kommunikál.</li> </ul>                       |
| <b>Milyen módon működik együtt pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő más felnőttekkel a pedagógiai folyamatban?</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A gyermekek, a tanulók nevelése-oktatása érdekében kezdeményezően együttműködik a pedagógustársaival, a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel és a szülőkkel.</li> </ul> |

| 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>A gyermekekkel, a tanulókkal történő együttműködés elveit és formáit az alkalmazott pedagógiai program és az intézményi dokumentumok keretei között a gyermekek, a tanulók személyiségfejlődését figyelembe véve alakítja ki és valósítja meg.</li> </ul> |
| <b>Reális önismerettel rendelkezik-e? Jellemző-e rá a reflektív szemlélet? Hogyan fogadja a visszajelzéseket? Képes-e önreflexióra? Képes-e önfejlesztésre?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Igényli a pedagógiai munkájával kapcsolatos rendszeres visszajelzéseket, nyitott azok befogadására.</li> <li>Szakmai megbeszéléseken kifejti, képviseli az álláspontját, képes másokat meggyőzni, és ő maga is meggyőzhető.</li> </ul>                    |

## 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tisztában van személyiségének sajátosságaival, és alkalmazkodik a szerepvállalásokhoz.</li> <li>Pedagógiai munkáját reflektivitás jellemzi.</li> </ul>                                                                                                                                                                                          |
| <b>Mennyire tájékozott pedagógiai kérdésekben, hogyan követi a szakmában történeteket?</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógiai feladatok megoldásában együttműködik pedagógustársaival, munkaközösségeivel, a nevelő-oktató munkát segítő munkatársaival, a gyermek, tanuló fejlődését támogató más szakemberekkel.</li> <li>Fontos számára tudásának folyamatos megújítása, a megszerzett tudását a pedagógiai gyakorlatában eredményesen alkalmazza.</li> </ul> |
| <b>Hogyan nyilvánul meg kezdeményezőképesége, felelősségvállalása a munkájában?</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Részt vesz szakmai kooperációkban, problémafelvetéseivel, javaslataival kezdeményező szerepet vállal.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                |



## 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője, és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Milyen szemléletformáló módszereket alkalmaz annak érdekében, hogy a tanulóknál kialakuljon a fenntartható fejlődésre irányuló felelősségteljes magatartás?              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segíti a gyermekeket, tanulókat, hogy megértsék a nem fenntartható és fenntartható fejlődés különbségeit.</li> <li>• Kihasználja saját szakterületén, illetve intézményében a fenntarthatóságra nevelés pedagógiai lehetőségeit.</li> <li>• Lehetővé teszi a tanulók számára, hogy saját cselekedeteikkel, viselkedésükkel hozzájáruljanak a fenntarthatósághoz, tudatosítva bennük, hogy a jövő rajtuk is múlik.</li> <li>• Segíti tanulóit, hogy a múlt és a jelen tükrében kreatívan gondolkodjanak a lehetséges jövőről.</li> </ul> |

### 1.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző, pedagógusra vonatkozó ellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott pedagógusra vonatkozó értékelőlapja(i), önfejlesztési terve(i)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejleszthető területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelületesi eredményekhez képest az egyes területeken?

**A tanmenet, fejlesztési tervek (tanulói) és az éves tervezés egyéb dokumentumai**

- Hogyan jelenik meg a tanmenetben a tanulói kompetenciák fejlesztése?
- Mennyiben biztosítja a tanmenet a helyi tantervben meghatározott célok megvalósulását?
- Hogyan kapcsolódik a tanórán kívüli tevékenységek, napközis és egyéb foglalkozások tervezése a tanmenethez és a tantervi követelményekhez?
- Hogy kapcsolódik a tanórán kívüli tevékenységek, napközis és egyéb foglalkozások tervezése a személyiség- és közösségfejlesztési feladatokhoz?

- Hogyan jelennek meg a pedagógus éves tervezésében a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal kapcsolatos feladatok?
- Hogy jelennek meg az éves tervezésben a tantárgyi belső és külső kapcsolódások?
- Hogyan épít a pedagógus a tervező munka során a tanulók előzetes ismereteire?
- Hogy jelenik meg a fogalmak egymásra épülése az éves tervezés dokumentumaiban?
- Hogyan jelenik meg a pedagógus által készített egyéni fejlesztési tervben a fejlesztés-központúság?
- Hogyan jelennek meg a tanmenetben az egyéni tanulói igényeknek megfelelő folyamatok?
- Mennyiben felelnek meg a tervek célkitűzéseinek a tervezett értékelési eszközök?
- Tartalmazza-e a tanmenet a céloknak megfelelő tanulási eszközöket (tankönyv, munkafüzet, e-eszközök)?
- Milyen elemeket tartalmaz az osztályfőnöki munka éves tervezése? Azok hogyan kapcsolódnak az intézmény nevelési céljaihoz?
- Hogyan jelenik meg a pedagógus tanórai és egyéb tanórán kívüli tervezési dokumentumaiban a környezeti nevelés és a fenntartható fejlődés célrendszere?

### **Óraterv és egyéb foglalkozások tervezése**

- A tervben szereplő tartalmi elemek megfelelnek-e a szaktárgyhoz kapcsolódó korszerű szaktudományos ismereteknek?
- Hogyan jelennek meg a tervezésben a tantárgyi belső és külső kapcsolódások?
- A feladatok, célkitűzések teljesülését hogyan segítik a tervezett módszerek, tanulásszervezési eljárások és az óra/foglalkozás felépítése?
- Az óra célkitűzése és az óraterv mennyiben támogatja a megszerzett tudás alkalmazását?
- Az órák/foglalkozások tervezésénél hogyan érvényesül a cél-tananyag-eszköz koherenciája?
- Milyen módon jelennek meg az egyéni tanulói igények az órák/foglalkozások tervezésében?
- Mennyire támogatja a terv a tanulói együttműködést, szociális tanulást?
- Milyen módon jelennek meg a tervben a közösségfejlesztés, személyiségfejlesztés feladatai?
- Mennyiben felelnek meg a tervek célkitűzéseinek a tervezett értékelési eszközök?
- A tanórán kívüli tervezés tartalma mennyire áll összhangban az adott tanulócsoporthoz tartozó életkori sajátosságaival?
- A tanórán kívüli foglalkozástervek hogyan kapcsolódnak az intézmény éves munkatervéhez, célkitűzéseéhez (intézményi és nevelési célokhoz, nevelési területhez, tudásterületekhez, intézményi innovációhoz)?
- Óraterveibe épít-e alternatív módszertani és/vagy tartalmi megoldásokat?

### **Napló**

- Hogyan követi a napló szerinti haladás a tanmenet éves tervezését?
- Hogyan követi a beírt érdemjegyek száma a pedagógiai program értékelési elveit?

- Mennyire fegyelmezett a napló adminisztrációja (naprakész naplóvezetés, bejegyzések, feljegyzések)?
- Megjelennek-e a naplóban az egyéni tanulói igényeknek megfelelő, a gyermek szorgalmára, viselkedésére vonatkozó bejegyzések?

### **Tanulói füzetek**

- Hogy követhető a tanulók munkájából a tananyagban való haladás (rendszeresség)?
- Hogy követhető a tanulói egyéni munka (órai vagy otthoni) hibáinak javítása?
- A tanulói füzetek tartalma összhangban van-e az éves tervezés dokumentumaival és a helyi tanterv követelményeivel?
- A tanulói füzetekben a szakszerű fogalomhasználat nyomon követhető-e?
- A tanulói produktumokban megjelennek-e más tantárgyak kapcsolódó elemei is?
- Nyomon követhető-e az egyéni tanulói igényeknek megfelelő pedagógiai munka, a személyre szóló differenciálás a tanulói produktumokban?
- Ahol ez lehetséges: Hogyan jelenik meg a tanulói füzetekben a tanórán kívüli ismeret- és tapasztalatszerzés lehetősége?

### **1.3. Óra-/foglalkozáslátogatás megfigyelési szempontjai**

- Milyen volt a pedagógus stílusa?
- Mennyire volt érthető a pedagógus kommunikációja?
- A pedagógus mennyire vette figyelembe az egyéni képességek közötti különbségeket?
- A vezető, irányító, segítő szerep mennyire volt indokolt az egyes munkafolyamatokban?
- Mennyire szakszerű a pedagógus órai fogalomhasználata, mennyire támogatja a tanulóknak az új fogalmak kialakítását és a korábbiak elmélyítését?
- Kihasználta-e a pedagógus a tantárgyi kapcsolatok lehetőségét – ha lehetséges?
- Hogyan jelent meg a fenntartható fejlődés témája a tanórán/foglalkozáson? Milyen módszereket alkalmazott erre a pedagógus?
- Hogyan határozta meg a pedagógus az óra/foglalkozás célját és hogy sikerült azt a tanulókkal – képességeik figyelembevételével – tudatosítani?
- Mennyiben támogatták az elvégzett feladatok és az alkalmazott módszerek az óra céljának elérését?
- A választott módszerek, tanulásszervezési eljárások mennyire illeszkedtek az óra/foglalkozás tartalmához, az elvégzett feladatokhoz?
- Mennyiben feleltek meg a használt módszerek, tanulásszervezési eljárások a szaktárgyhoz kapcsolódó korszerű tudományos ismereteknek? (Amennyiben van ilyen, például IKT-módszerek, projektmódszer, kooperatív technikák.)
- Milyen motivációs eszközöket alkalmazott a pedagógus az órán/foglalkozáson?
- Milyen mértékben sikerült a tanulókat bevonni a foglalkozás menetébe, aktivitásukat fokozni?
- Hogyan jelent meg a személyiségfejlesztés az órán/foglalkozáson? Milyen eszközök segítették ezt?
- Hogy jelent meg a közösségfejlesztés az órán? Milyen eszközök segítették?

- Milyen mértékben sikerült a tanulókat bevonni a foglalkozás menetébe, aktivitásukat fokozni?
- Hogy jelent meg a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal való foglalkozás az órán/foglalkozáson?
- Mennyire tükröződött a szokásrend a tanórán/foglalkozáson a tanulók magatartásában?
- Milyen módon valósult meg az órán a tanulók együttműködése, egymástól való tanulása?
- Hogyan jelent meg a tanulók önértékelése (amennyiben lehetséges)?
- Hogyan történt a tanulók, tanulói produktumok (szóbeli és írásbeli) értékelése?
- Mennyire volt előkészített a házi feladat?
- Elérte-e az óra a célját, koherens volt-e az óratervvvel?
- Mennyire feleltek meg a pedagógus reakciói az egyes pedagógiai szituációknak?
- Reálisan értékelte-e a pedagógus az egyes pedagógiai szituációkban mutatott reakcióit az óramegbeszélésen?
- Mennyire volt reflektív a pedagógus?
  - Visszatekintés a tervezésre, megvalósulásra;
  - a lényeges mozzanatok tudatosítása;
  - alternatív cselekvésmódok kialakítása.

#### **1.4. Kérdőíves felmérés**

- Pedagógus önértékelő kérdőív (1. számú melléklet)
- Pedagógus önértékelésében alkalmazott szülői kérdőív (2. számú melléklet)
- Pedagógusok önértékelésében alkalmazott munkatársi kérdőív (3. számú melléklet)

#### **1.5. Interjúk kérdéssorai**

##### **A pedagógusinterjú javasolt kérdései a pedagógus munkájának önértékeléséhez**

- Hogyan követi a szakmában megjelenő újdonságokat, a végbemenő változásokat?
- Milyen módszerekkel, milyen szempontok figyelembevételével végzi a hosszú és rövid távú tervezést? Hogyan, milyen esetekben korrigálja a terveket?
- Hogyan méri fel a tanulók értelmi, érzelmi és szociális állapotát, a közösség belső struktúráját?
- Pedagógiai munkája során a pedagógiai feladatok megoldásában kikkel működik együtt?
- Milyen a kapcsolata szakmai munkaközösségével, milyen közösségi feladatokat végez, vállal?
- Milyen ellenőrzési, értékelési, számonkérési formákat alkalmaz? Hogyan használja fel a korábbi eredményeket, tapasztalatokat az értékelés tervezésekor?
- A tanórákon látottakon kívül milyen módszereket, tanulásszervezési eljárásokat és milyen céllal alkalmaz szívesen?
- Hogyan használja ki a tantárgyköziség lehetőségeit?
- Milyen módszerekkel segíti a tanultak alkalmazását?

- Hogyan fejleszti a gyermekek/tanulók jövőről való gondolkodását?
- Hogyan teremt olyan helyzeteket a tanórán/foglalkozáson, amelyekben az adott témához kapcsolódva fejleszti a gyermekek/tanulók kritikus, felelősségteljes gondolkodását a fenntartható fejlődéssel összefüggésben?
- Hogy alakítja a tanulási teret, tanulási környezetet a tanulási folyamatnak megfelelően?
- A motivációnak mely eszközeit használja leggyakrabban? Milyen alapon választja meg a motivációs eszközöket?
- Milyen módon segítik munkáját az IKT-eszközök?
- Milyen módszerekkel támogatja a diákok önálló tanulását (a tanulók képességeinek megfelelően)?
- Mit jelent Ön számára az inkluzív nevelés?
- Hogyan differenciál, alkalmazza-e az adaptív oktatás gyakorlatát?
- Hogyan vesz részt a tehetséggondozásban, felzárkóztatásban?
- Hogyan jelenik meg a személyiség- és a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában?
- Hogyan képes befogadó környezetet kialakítani?
- Milyen esetekben, milyen módszerrel készít egyéni fejlesztési tervet?
- Hogy használja ki a közösség tagjainak különbözőségében rejlő értékeket a munkája során?
- A tanítási-tanulási folyamatban hol, mikor, hogyan szokta a tanulók önértékelését ösztönözni?
- Hogyan győződik meg róla, hogy a tanulók értékelése reális?
- Milyen módon működik együtt a pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő munkatársakkal? Hogy működik együtt más intézmények pedagógusaival?
- Milyen kommunikációs eszközöket használ szívesen a munkája során? Hogy tartja a kapcsolatot a tanulók szüleivel?
- Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?
- Milyen kiemelkedő vagy fejleszthető területet emelne ki a munkájával kapcsolatban?
- Van-e olyan területe pedagógiai munkájának, amiben változni, fejlődni szeretne?

### **A vezetői interjú javasolt kérdései a pedagógus munkájának önértékeléséhez**

- Milyennek tartja a pedagógus módszertani, pedagógiai felkészültségét?
- Mennyire felel meg a pedagógus tervezőmunkája az intézmény elvárásainak és a tanulócsoporthoz?
- Milyen módszerekkel és milyen hatékonysággal segíti a pedagógus a tanulók önálló tanulását?
- Milyen intézményi és/vagy intézményen kívüli eseményeken, projektekben vett/vesz részt a pedagógus a gyermekkel/tanulókkal a környezeti neveléshez, fenntartható fejlődés témaköréhez kapcsolódóan?
- Hogy vesz részt a pedagógus a kiemelt figyelmet igénylő — illetve a csoport tagjainak többségétől jelentősen eltérő képességű — tanulók nevelésében, oktatásában?
- Mennyire tud megfelelni a pedagógus a tanulók és a szülők egyéni elvárásainak?
- Hogy jelenik meg a közösségfejlesztés a pedagógus munkájában?

- Mennyire felel meg a pedagógus értékelő munkája az intézmény elvárásainak és a tanulócsoporthoz?
- Milyen a pedagógus kapcsolata a tanulókkal, szülőkkel?
- Milyennek tartja a pedagógus kapcsolatát a kollégákkal?
- Milyen a pedagógus intézményen belüli és kívüli szakmai aktivitása?
- Milyen innovációs vagy pályázati feladatokban vesz, vagy vett részt a pedagógus?
- Miben nyilvánul meg a pedagógus kezdeményezőkézsége, felelősségvállalása?
- Reális önismerettel rendelkezik-e a pedagógus? Hogy fogadja a visszajelzéseket?
- Mennyire jellemző a pedagógusra az önfejlesztés igénye?
- Mennyire elégedett a pedagógus munkájának eredményességével?
- Mi(ke)t értékel leginkább a pedagógus szakmai munkájában?
- Mi az, amiben szeretné, hogy változzon, fejlődjön?
- Van-e tudomása arról, hogy a pedagógus online közösségeket, kapcsolatot létesít és tart fenn a tanulók és/vagy a szülők körében?
- Hogyan értékeli a pedagógus konfliktus megelőző és kezelő módszereit, képességét?

## 2. Vezető önértékelésének területei és módszertana

### 2.1. A vezető önértékelésének területei

A vezetői értékelés területeit a Tempus Közalapítvány által koordinált, az Európai Bizottság által támogatott International Co-operation for School Leadership (Nemzetközi együttműködés az iskolavezetésért) című projekt keretében kidolgozott iskolavezetői kompetenciák keretrendszer, a Central5 alapján definiálták és értelmezték,<sup>84</sup> amit az EMMI rendelet tartalmilag átvett az alábbi megfogalmazások szerint:

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása
2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása
3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása
5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

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

<sup>84</sup> Révai, N., Kirkham, G. A. (szerk., 2013): The Art and Science of Leading a School – Central5: Central European view on competencies for school leaders. [Az iskolavezetés tudománya és művészete – Centrál5: Az iskolavezetők kompetenciái közép-európai megközelítésben] Tempus Közalapítvány, Budapest.

Az intézmény alapvető célja a tanulás támogatása. A vezető szerepe, hogy támogató tanulási környezetet hozzon létre, és biztosítsa azt, hogy az intézmény forrásait erre a célra használják fel. Mint irányító szakember, elsődleges feladatai közé tartozik az intézmény minden tagjának hatékony irányítása és menedzselése, valamint a tanulószervezet kialakítása, fenntartása és fejlesztése fókuszban a tanulási eredményekkel.

A vezetőnek mindezek alapján a következőkben megjelölt tevékenységeket kell ellátnia. Irányítania kell az értékközpontú nevelés, tanulás és tanítás folyamatát. Miután létrehozott egy magas elvárásokat támasztó, biztonságos és hatékony tanulási környezetet, valamint tanulási folyamatokat, a tanulás kultúráját és a teljesítés lehetőségét is meg kell teremtenie mindenki számára. A tanulás és tanítás legjobb minőségét együtt kell megalapozni, fenntartani és fejleszteni egy olyan szisztematikus és szigorú rendszerrel, amelynek feladata a tanulási és tanítási folyamatok nyomon követése, áttekintése, értékelése. A vezetőnek biztosítania kell mindezek létrejöttét, valamint azt, hogy megbízható értékelési rendszereket hozzanak létre vagy vegyenek át, és használjanak megfelelően.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                            | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Milyen módon biztosítja, hogy a tanulás a tanulói eredmények javulását eredményezze?</b>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.</li> <li>• Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.</li> <li>• A tanulói kulcskompetenciák, fejlesztésére, a tanulói eredmények javítására összpontosító nevelő-oktató munkát, illetve a tanulói képességektől, állapottól függő fejlődést, fejlesztést vár el.</li> <li>• Utazó gyógypedagógusi hálózatot működtető intézmény vezetője esetén, az integráltan nevelt, oktatott gyermekek, tanulók eredményesebb, hatékonyabb ellátásának érdekében konstruktív együttműködést alakít ki a befogadó intézmény vezetőjével.</li> </ul> |
| <b>Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a tanulási-tanítási folyamatba?</b>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében,</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



|                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                          | <p>különösen a tanulás és tanítás szervezésében és irányításában.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, a központi mérési eredményeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat.</li> <li>• Beszámolót kér a tanulói teljesítmények folyamatos mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról, és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a tanuló fejlesztése érdekében.</li> </ul>                                                                               |
| <b>Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?</b>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányításával az intézményben kialakítják a tanulók értékelésének közös alapelveit és követelményeit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.</li> <li>• Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a továbbhaladáshoz?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi tantervet a kerettantervre alapozva az intézmény sajátosságaihoz igazítja.</li> <li>• Irányítja a tanmenetek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára, a tanulók képességeinek megfelelően.</li> <li>• Gondoskodik arról, hogy a tanmenetekben, a pedagógusok éves tervezésében megjelenjen a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése.</li> </ul> |
| <b>Hogyan működik a differenciálás és az adaptív oktatás az intézményben és saját tanítási gyakorlatában?</b>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányítja a differenciálót, az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony tanulói egyéni fejlesztést.</li> <li>• Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók (tehetséggondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak.</li> <li>• Nyilvántartja a korai intézményelhagyás kockázatának kitett tanulókat, és aktív irányítói magatartást tanúsít a lemorzsolódás megelőzése érdekében.</li> </ul>                                                                     |



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

Ahhoz, hogy az intézmény vezetője hozzájáruljon az intézmény céljainak eléréséhez, a következő kulcsfontosságú felelősségi köröket és szerepeket kell betöltenie: biztosítani kell, hogy az intézmény üzemeltetése hatékonyan és eredményesen, vezetői hatáskörének megfelelően történjen, továbbá gondoskodnia kell az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről. A vezetőnek hatékonyan kell beosztania mások és önmaga munkaidejét, és felügyelnie kell, hogy mások hatékonyan végzik-e napi intézményi munkájukat.

Az intézményműködés menedzselésének képessége (beleértve az épületeket és az azokat körülvevő földterületeket) a vezető egyik kulcsfontosságú kompetenciája, annak érdekében, hogy az intézmény hatékonyan működhessen. Az vezetőnek – hatás- és jogkörének megfelelően – biztosítani kell az intézmény céljainak elérése érdekében az intézmény pénzügyeinek hatékony menedzselését és hatékony munkaerő-gazdálkodást kell folytatnia. Hatékonyan kell menedzselnie a megbeszéléseket és az információáramlást. A vezetőnek tudnia kell időbeosztása alapján feladatait priorizálni és az intézmény fontos stratégiai ügyeire fókuszálni. Tudnia kell létrehozni és fenntartani hatékony, gazdaságos és az előírásoknak megfelelő adminisztrációs rendszereket. Elengedhetetlen, hogy a vezető hatékonyan tudjon kommunikálni, együttműködni külső a partnerekkel, és képes legyen együtt dolgozni helyi, regionális rendszerekkel, a hatóságokkal és az oktatásért felelős minisztériummal.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.</li> <li>A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabályváltozásokról folyamatosan tájékoztatja.</li> </ul>                   |
| Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.</li> <li>A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.</li> </ul> |
| Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése stb.).</li> <li>Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök</li> </ul>                    |

|                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                  | <p>biztonságos működtetésének megszervezése (például sportlétesítmények eszközei, taneszközök).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése gondoskodik arról, hogy az intézmény működésében érvényesüljön a fenntartható fejlődés értékrendje.</li> </ul>                                                                                                                                                  |
| <b>Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.</li> <li>A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.</li> </ul>                                                                                                                                                                  |
| <b>Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?</b>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.</li> <li>Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Személyesen irányítja az intézmény partneri körének azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például DÖK, szülői képviselet) történő kapcsolattartásban.</li> <li>Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.</li> </ul> |

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

A vezető feladata, hogy az intézményben közös értékeket fogadtasson el, amelyeket mindenki értelmezni tud, és tevékenységének részévé válhat. A jövőkép kialakítása, a megvalósítására irányuló stratégiaalkotás, továbbá a szervezet küldetésének tisztázása a vezető szerepének és munkájának kulcselemei.

Képesnek kell lennie arra, hogy irányítsa annak a közös munkának a folyamatát, melynek során megszületnek a mindenki által elfogadott értékek és jövőkép, ezt hatékonyan kell kommunikálnia és támogatnia kell az értékek tevékenységekbe épülését a jövőkép elérését.

A megvalósítás szakaszában következetesen képviselnie kell azokat az irányokat, amelyeket szervezeti szinten meghatároztak a jövőkép elérésével kapcsolatban. A vezető eredményességének kulcsa az is, hogy a jövőképhez vezető úton mind magának, mind pedig munkatársainak képes legyen szűkebb és tágabb célokat kijelölni. Ehhez a vezetőnek tisztában kell lennie a változás folyamatával, és azzal, hogy miképp tudja kezelni a változás útjában álló ellenállást.

A vezetőnek tudnia kell reagálni a belső és a külső értékelés (önértékelés és intézményértékelés) eredményeire. Alapvető elvárás a vezetőktől, hogy folyamatosan tájékozódjanak és tájékoztassanak az új nevelési-oktatási-képzési trendekről, az európai,

országos, regionális és helyi szakmapolitikai célokról, azok változásairól, amelyek érintik a hétköznapi gyakorlatot is. A vezetőknek képesnek kell lenniük arra, hogy azonosítsák azokat a területeket, amelyek fejleszthetők az intézményben. Biztosítaniuk kell a közösen kitűzött irányok felé való haladást, miközben egy átlátható tanulási kultúrát alakítanak ki, és tartanak fenn.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                 | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Hogyan vesz részt az intézmény jövőképeinek kialakításában?</b>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.</li> <li>Szervezi és irányítja az intézmény jövőképeinek, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és tanulási-tanítási folyamatokba épülését.</li> <li>Az intézményi jövőkép és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak.</li> </ul> |
| <b>Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.</li> <li>A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.</li> <li>Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.</li> </ul>                                                            |
| <b>Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.</li> <li>Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |

| 3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.</li> <li>• A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.</li> </ul>                                                                       |
| Hogyan teremti a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).</li> <li>• A vezetés engedi, és szívesen befogadja, a tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.</li> </ul> |

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

A vezetőnek tudnia kell, hogyan inspirálja a kollégáit magas teljesítmény elérésére (hogyan a lehető legtöbbet fejlődjenek a kapott visszajelzések és az önreflexió segítségével), illetve milyen módon hasznosítsa az intézményi önértékelés eredményeit.

Ahhoz, hogy az intézmény által kitűzött célokat elérje, tudnia kell, hogyan építsen csapatot, és tudásukat a célok elérése érdekében hogyan mozgósítsa. Mások menedzselése során magas szintű etikai és morális szempontokat kell figyelembe vennie.

Kollégáival hatékonyan kell kommunikálnia, időben kell visszajelzést adnia, és képesnek kell lennie arra, hogy kezdeményezze és támogassa a párbeszédet és a jó gyakorlatok átadását. Tudnia kell, hogyan kezeljen konfliktushelyzeteket, illetve hogy ezek előfordulását hogyan csökkentse. Képesnek kell lennie feladatok delegálására, tudnia kell, hogyan alkalmazza a megosztott vezetés koncepcióját.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                     | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat vezetőtársaival, kollégáival?          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.</li> <li>A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    |
| Hogyan vesz részt személyesen a humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.</li> <li>Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.</li> <li>A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.</li> </ul>                                                                                                                      |
| Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére. A feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.</li> <li>Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                               |
| Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoporthoz például intézményi önértékelésre), szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.</li> <li>Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködések kialakítását.</li> <li>A megosztott vezetés céljából vezetői tanácsadó csoportot működtet (törzskar, tágabb körű vezetés – például munkaközösség-vezetők, egyéb középvezetők, szülői képviselők, stb. – bevonásával).</li> </ul> |

| 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.</li> <li>Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |
| Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.</li> <li>A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.</li> <li>Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.</li> </ul>                                                                                |
| Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre.</li> <li>Olyan tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a tanulási folyamatot támogató rend jellemzi (például mindenki által ismert és betartott szabályok betartatása).</li> <li>Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.</li> </ul> |

## 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

A vezetőnek meg kell őriznie, fenn kell tartania a professzionális munkavégzés iránti motivációját. Tudatában kell lennie a szerepével járó etikai és erkölcsi aspektusoknak. A sikeres vezetők igénylik és kérik mások visszajelzéseit, amely segítheti a vezetőket saját fejlődésükben. Önismeret és önértékelés, a saját erősségeinek, a személyes és szakmai fejleszthető területeinek ismerete, valamint a kritikus önreflexió képessége teszik lehetővé a vezetők számára a feladatok kiadásának és a vezetés megosztásának megfelelő kezelését.

A vezetőnek be kell építenie a saját gyakorlatába mind a már létező, megalapozott pedagógiai és vezetési modelleket, elméleteket, mind pedig az új oktatási trendeket és innovációkat, azok folyamatos alkalmazásával. Támogatnia és segítenie kell a kutatásokat és a tényalapú

megközelítést a tanulásban és tanításban (ideális esetben részt is vesz ilyen tevékenységben).

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, milyen az önreflexiója?</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.</li> <li>• Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.</li> <li>• Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.</li> </ul>                                                                                      |
| <b>Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?</b>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A tanári szakma és az iskolavezetés területein keresi az új szakmai információkat, és elsajátítja azokat.</li> <li>• Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.</li> <li>• Hiteles és etikus magatartást tanúsít. (Kommunikációja, magatartása a pedagógusethika normáinak megfelel.)</li> </ul> |
| <b>Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.</li> <li>• Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.</li> </ul>                                                                       |

## 2.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző vezetői ellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott vezetőre vonatkozó értékelőlapja(i), önfejlesztési terve(i)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejlesztendő területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?

### **Vezetői pályázat/vezetési program**

- Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
- Milyen célokat fogalmaz meg az intézményvezető? Ezek milyen kapcsolatban vannak a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
- A stratégiai vezetői célokat hogyan bontotta le operatív célokra?
- A vezetői programalkotásban hogyan kapcsolódik a hagyományörzéshez az innovatív gondolkodás, tervezés?
- Hogyan tervezi a pedagógusokkal való együttműködést?
- Hogyan, milyen témákban jelöli meg erősségeit az intézményvezető?
- Hogyan látja a vezetési programban vezetői fejlődésének lehetőségeit?
- Hogyan jelenik meg a vezetési programban a tanulás eredményességének biztosítása?
- Hogyan jelenik meg a vezetési programban a tanulók tanórán kívüli foglalkoztatása?
- Milyen szerepet kap a vezetési programban a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás?
- Hogyan jelenik meg a kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelése, oktatása a vezetési programban?

### **Pedagógiai program**

- Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a pedagógiai program céljaival?
- Összhangban állnak a vezetési programban megfogalmazott célok és a pedagógiai program céljai?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a tanulói eredmények javulását?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a fejlesztő szemlélet érvényesülését?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják az egyéni bánásmód érvényesülését?

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

- Hogyan valósul meg a mérési, értékelési eredmények beépítése a tanulási-tanítási folyamatba?
- Hogyan irányítja a pedagógiai tervező munkát, a tanmenetek, foglalkozási tervek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára?



- Mi történik azokkal a területekkel, amelyek stratégiai vagy operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?
- Milyen megvalósult tevékenységek igazolják a vezetési programban leírt célok teljesülését?
- Milyen dominanciával jelenik meg a dokumentumokban az intézményben működő szakmai csoportok munkája?
- Mire irányul a dokumentumokban az intézményi erőforrások vezetői elemzése?
- Milyen, a célok elérését támogató együttműködési formák jelennek meg az operatív tervezésben?
- Az éves munkatervek hogyan közvetítik az érintettek számára az aktuális feladatokat?
- Az éves beszámolók visszacsatolást adnak-e az érintetteknek az elvégzett feladatokról?

## **SZMSZ**

- A vezető az SZMSZ-ben leírtaknak megfelelően osztja-e meg a vezetési feladatokat?
- Megvalósul-e az SZMSZ-ben előírt eljárásrend szerint a pedagógiai munka belső ellenőrzése?
- Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert rögzít az SZMSZ?
- Milyen a döntéshozatali rendszer szabályozása?
- A szabályozás hogyan támogatja az intézményen belüli együttműködéseket?

## **2.3. Kérdőíves felmérés**

- Vezetői önértékelő kérdőív (4. számú melléklet)
- Nevelőtestületi kérdőív a vezető önértékelésének keretében<sup>85</sup> (5. számú melléklet: A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- Szülői kérdőív a vezető önértékelésének keretében<sup>86</sup> (6. számú melléklet: A szülők elégedettségét mérő kérdőív)

## **2.4. Interjúk kérdéssorai**

### **A vezetővel készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan történik az intézményben a jövőkép kialakítása?
- Hogyan alakítja ki a vezetői jövőképét, és hogyan kommunikálja azt?
- Hogyan képes reagálni az intézményt érintő kihívásokra?
- Mit tesz (a vezető) az intézmény deklarált céljainak elérése érdekében?
- Mit tesz annak érdekében, hogy a fenntartható fejlődés szempontjai az erőforrások hatékony felhasználásában hangsúlyosan jelenjenek meg?

<sup>85</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

<sup>86</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

- A vezető a stratégiai célokat hogyan bontja le operatív célokra?
- Hogyan tudja kommunikálni, elfogadtatni a munkatársaival a változások szükségességét, értelmét?
- Hogyan vonja be a döntés-előkészítő munkába a vezetőtársait, hogyan a pedagógusokat?
- Milyen szerepe van a kollégák együttműködésének koordinálásában?
- Milyen módszerekkel inspirálja, ösztönzi munkatársait? Ezek közül melyek különösen eredményesek?
- Mennyire tartja fontosnak a vezetői munkában a tanulás-tanítás eredményességének biztosítását?
- Mit tesz az eredményesség biztosítása, a tanulói eredmények javítása érdekében?
- Milyen szerepet kap a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás a vezetői tevékenységben, a működésben?
- Hogyan gondoskodik arról, hogy a tanulói igényekhez igazodjon a helyi tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek?
- Hogyan jelenik meg az adaptivitás, differenciálás saját tanítási gyakorlatában, valamint az intézményi működésben?
- Mit tesz az inkluzív tanulási környezet megteremtése érdekében?
- Mit tesz a pozitív intézményi arculat kialakítása és fenntartása érdekében?
- Hogyan működnek az intézményi célok elérését segítő kapcsolatai, hogyan fejleszti azokat?
- Milyen a kapcsolata a középfokú oktatással? Hogyan történik a tanulói életutak követése, mit tesz a korai iskolaelhagyás elkerülése érdekében?
- Milyen információk segítik vezetői munkáját, hogyan használja fel ezeket saját munkájának fejlesztésében?
- Hogyan, milyen területeken fejleszti folyamatosan önmagát?
- Hogyan, milyen témákban történik az önreflexiója, az erősségei, fejlesztendő területeinek meghatározása?
- A vezetői programjában megfogalmazott célok megvalósítása milyen eredménnyel történt meg (időarányosan)?
- Milyen új célok jelentek meg?
- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és hogyan?

### **A vezető munkájáról a munkáltatójával készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan kommunikálja a vezető az intézmény jövőképét, céljait?
- Hogyan biztosítja a vezető a tanulás-tanítás eredményességét, a középfokú intézményekben való továbbtanulást célzó sikeres felkészítést?
- Mennyire sikerül a nevelőtestülettel a változások megértetése, kezelése?
- Mennyire hatékonyan irányítja a megvalósítást?
- Képviseli-e az intézmény érdekeit?
- Képviseli-e a pedagógusok érdekeit, intézi-e ügyeiket a fenntartónál?
- Elkötelezett-e az intézménye iránt? Ennek milyen jeleit tapasztalják?
- Milyen a fenntartóval való együttműködése a változások kezelésében?

- Nyitott-e saját maga fejlesztésére, milyen tények mutatják szakmai aktivitását?
- Rendszeres-e az intézményben a pedagógusok munkájának ellenőrzése, értékelése?
- Elkötelezett-e a nevelőtestület fejlesztésében, működik-e a belső tudásmegosztás?
- Tájékoztatási kötelezettségének eleget tesz-e?
- Hogyan működteti a vezető a nyilvánosság biztosítását?
- Hogyan hasznosítja az intézmény kapcsolatrendszerét?
- A továbbképzések irányítása összhangban van-e a pedagógiai program céljaival?

### **A vezetőtársakkal készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan, mi alapján változtatja az intézmény a képzési struktúráját? Milyen szerepe van ebben az intézmény vezetőjének?
- Hogyan történik a stratégiai dokumentumok elkészítése, ezekből lebontva az operatív munka megtervezése?
- Milyen stratégiai lépéseket tesz az intézmény vezetője az iskola céljainak elérése érdekében?
- Hogyan azonosítják a stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeket? Mi a vezető szerepe az azonosítási folyamatban?
- Hogyan teremti az intézményvezető a változásokra nyitott szervezetet? Mit tesz ennek érdekében?
- Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése, a pedagógusok tájékoztatása?
- Hogyan biztosítják az intézményi működés nyilvánosságát, mi ebben a vezető szerepe?
- Hogyan biztosítja a vezető az átláthatóságot a vezetésben, irányításban? Milyen módszerei, eljárásai vannak erre?
- Hogyan méri fel, milyen módon támogatja a vezető a kollégák szakmai fejlődését?
- Mit tesz az intézményvezető annak érdekében, hogy a pedagógusok nyomon kövessék a pedagógiai szakirodalmat?
- Mit tesz az intézményvezető, hogy a pedagógusok használják a megszerzett új tudásokat?
- Működik-e az intézményben tudásmegosztó fórum, az egymástól való tanulás bármilyen módja? Mi a vezető szerepe a működésben?
- A vezető milyen kommunikációs formákat használ, és ezek mennyire eredményesek?
- Milyen mértékben vesz részt az intézményvezető a pedagógusok értékelésében?
- Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése (emberek, tárgyak, eszközök, fizikai környezet)? Milyen feladatot vállal ebben a munkában a vezető?
- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és hogyan?
- Hogyan méri fel saját erősségeit és a vezetői munka fejlesztendő területeit, mit tesz saját szakmai fejlődése érdekében?

### 3. Intézményi önértékelés területei és módszertana

#### 3.1. Az intézmény önértékelésének területei

Az intézmény önértékelése során az értékelést végző az alábbi területekről származó adatokat és tapasztalatokat használja fel:

1. Pedagógiai folyamatok
2. Személyiség- és közösségfejlesztés
3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció
5. Az intézmény külső kapcsolatai
6. A pedagógiai működés feltételei
7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.

**Az intézményi önértékelés keretében évente vizsgált elvárások vastag betűvel szedettek.**

#### 1. Pedagógiai folyamatok

Az intézmény vezetése a belső és külső partnerek bevonásával alkotja meg az intézményi stratégiai és operatív terveit. A tervezés eredménye a pedagógiai program, amely rögzíti a célokat, amelyek befolyásolják az intézményi pedagógiai folyamatot.

A terület értékelése során elsősorban tehát a pedagógiai programban vagy más stratégiai dokumentumban megtalálható a célok elérését biztosító elsősorban pedagógiai folyamatok tervezési, megvalósítási, ellenőrzési és értékelési rendjének tudatosságát, az eredményeknek megfelelő és szükséges korrekciók elvégzésének hatásosságát, fejlesztő jellegét kell vizsgálni.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 1. Pedagógiai folyamatok – Tervezés                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                   | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Hogyan valósul meg a stratégiai és operatív tervezés?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény vezetése irányítja az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak koherens kialakítását.</li> <li>• Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumai az intézmény működését befolyásoló mérési (az Eredmények értékelési területnél felsorolt adatok), demográfiai, munkaerőpiaci és más külső mutatók</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                 | <p>(például szociokulturális felmérések adatai) azonosítása, gyűjtése, feldolgozása és értelmezése alapján készülnek. Ezek segítik az intézmény jelenlegi és jövőbeni helyzetének megítélését.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A tervek elkészítése a nevelőtestület bevonásával történik, az intézmény munkatársainak felkészítése a feladatra időben megtörténik.</li> <li>• Biztosított a fenntartóval való jogszabály szerinti együttműködés.</li> <li>• Az intézményi önértékelési ciklust lezáró intézkedési terv és a stratégiai és operatív tervezés dokumentumainak összehangolása megtörténik.</li> <li>• <b>Az éves munkaterv összhangban van a stratégiai dokumentumokkal és a munkaközösségek terveivel.</b></li> <li>• A környezeti nevelés, fenntartható fejlődés pedagógiai programban megfogalmazott céljai megjelennek az intézmény éves tervezésében is.</li> </ul> |
| <b>Milyen az intézményi stratégiai terv és az oktatáspolitikai köznevelési célok viszonya; az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény stratégiai dokumentumai az adott időszak oktatáspolitikai céljaival összhangban készülnek.</li> <li>• Az operatív tervezés a stratégiai célok hatékony megvalósulását szolgálja, és a dokumentumokban nyomon követhető.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

## 1. Pedagógiai folyamatok – Megvalósítás

| Szempontok                                     | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hogyan történik a tervek megvalósítása?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A stratégiai tervek megvalósítása tanévekre bontott, amelyben megjelennek a stratégiai célok aktuális elemei. (Pedagógiai program, a vezetői pályázat, a továbbképzési terv és az 5 éves intézkedési terv stb. aktuális céljai, feladatai.)</li> <li>• Az intézmény éves terveinek (éves munkaterv, éves intézkedési tervek, munkaközösségi tervek, a pedagógiai munka, tervezési dokumentumai stb.) gyakorlati megvalósítása a pedagógusok, a munkaközösségek és a diákönkormányzat bevonásával történik.</li> </ul> |

|                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény nevelési-oktatási céljai határozzák meg a módszerek, eljárások kiválasztását, alkalmazását.</li> <li>• Az intézményi pedagógiai folyamatok (például tanévre, tanulócsoportra tervezett egymásra épülő tevékenységek) a személyiség- és közösségfejlesztést, az elvárt tanulási eredmények elérését, a szülők, tanulók és munkatársak elégedettségét és a fenntartói elvárások teljesülését szolgálják.</li> </ul>                                                                                                                                           |
| <b>Milyen az intézmény működését irányító éves tervek és a beszámolók viszonya?</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az éves tervek és beszámolók egymásra épülnek.</li> <li>• <b>A tanév végi beszámoló megállapításai alapján történik a következő tanév tervezése.</b></li> <li>• A beszámolók szempontjai illeszkednek az intézményi önértékelési rendszerhez.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Milyen a pedagógusok éves tervezésének és a terv tényleges megvalósulásának a viszonya?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A pedagógus, tervező munkája során figyelembe veszi az intézménye vonatkozásában alkalmazott tantervi, tartalmi és az intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt, oktatott egyének és csoportok fejlesztési céljait és a sajátos nevelési igényű tanulók egyéni adottságait.</li> <li>• <b>A pedagógiai munka megfelel az éves tervezésben foglaltaknak; az esetleges eltérések indokoltak.</b></li> <li>• A teljes pedagógiai folyamat követhető a tanmenetekben, egyéni fejlesztési tervekben, a naplókban, valamint a tanulói produktumokban.</li> </ul> |

## 1. Pedagógiai folyamatok – Ellenőrzés

| Szempontok                                           | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hogyan működik az ellenőrzés az intézményben?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi stratégiai alapidokumentumok alapján az intézményben belső ellenőrzést végeznek.</li> <li>• Az ellenőrzési tervben szerepel, hogy ki, mit, milyen céllal, milyen gyakorisággal, milyen eszközökkel ellenőriz.</li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény azonosítja az egyes feladatok eredményességének és hatékonyságának méréséhez, értékeléséhez szükséges mutatókat.</li> <li>• A tanulási eredményeket az intézmény folyamatosan követi, elemzi, szükség esetén korrekciót hajt végre.</li> <li>• Az ellenőrzések eredményeit felhasználják az intézményi önértékelésben és a pedagógusok önértékelése során is.</li> </ul> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 1. Pedagógiai folyamatok – Értékelés

| Szempontok                                                                                     | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hogyan történik az intézményben az értékelés?</b>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az értékelés tények és adatok alapján tervezetten és objektíven történik alapját az intézményi önértékelési rendszer jelenti.</li> <li>• Az intézményi önértékelési rendszer működését az intézmény vezetése irányítja, az önértékelési folyamatban a nevelőtestület valamennyi tagja részt vesz.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Milyen a pedagógiai programban meghatározott tanulói értékelés működése a gyakorlatban?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményben folyó nevelési-oktatási munka alapjaként a tanulók adottságainak, képességeinek megismerésére vonatkozó mérési rendszer működik.</li> <li>• A tanulók értékelése az intézmény alapidokumentumaiban megfogalmazott/elfogadott, közös alapelvek és követelmények (értékelési rendszer) alapján, valamint a szakvélemény előírásainak megfelelően történik.</li> <li>• A pedagógusok az alkalmazott pedagógiai ellenőrzési és értékelési rendszert és módszereket, azok szempontjait az általuk megkezdett nevelési-oktatási folyamat elején megismertetik a szülőkkel és a tanulókkal – ahol ez lehetséges.</li> <li>• Az intézményben a tanulói teljesítményeket folyamatosan követik, a tanulói teljesítményeket dokumentálják, elemzik, és az egyes évek értékelési eredményeit összekapcsolják, szükség esetén fejlesztési tervet készítenek.</li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A pedagógiai programnak és az egyéni fejlesztési terveknek megfelelően történik az egyénre szabott értékelés, amely az értékelő naplóban nyomon követhető.</b></li> <li>• <b>A tanuló eredményeiről fejlesztő céllal folyamatosan visszacsatolnak a tanulónak és szüleinek/gondviselőjének.</b></li> </ul> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| 1. Pedagógiai folyamatok – Korrekció                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                                           | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Mi történik az ellenőrzés, mérés és értékelés eredményével?</b><br><b>(Elégedettségmérés, intézményi önértékelés pedagógusértékelés, tanulói kompetenciamérés, egyéb mérések.)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak elkészítése, módosítása során megtörténik az ellenőrzések során feltárt információk felhasználása.</li> <li>• <b>Évente megtörténik az önértékelés keretében a mérési eredmények elemzése, a tanulságok levonása, fejlesztések meghatározása. Ezt követően az intézmény a mérési-értékelési eredmények függvényében szükség esetén korrekciót végez.</b></li> <li>• Az intézmény a nevelési és tanulási eredményességről szóló információk alapján felülvizsgálja a stratégiai és operatív terveit, különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulók ellátására.</li> <li>• A problémák megoldására alkalmas módszerek, jó gyakorlatok gyűjtése, segítő belső (ötletek, egyéni erősségek) és külső erőforrások (például pályázati lehetőségek) és szakmai támogatások feltérképezése és bevonása természetes gyakorlata az intézménynek.</li> </ul> |

## 2. Személyiség- és közösségfejlesztés

Az intézmény egyik legfontosabb feladata a tanulási-tanítási folyamat során a személyiség- és közösségfejlesztés kereteinek biztosítása. Felkészültnek kell lennie a személyre szabott nevelés-oktatás feladatainak ellátására, valamint a tanulási nehézségek kezelésére és a tehetségek fejlesztésére, gondozására (kiemelt figyelmet igénylő tanulók). A közösségfejlesztő tevékenység az intézmény hagyományaival és a tanulók személyes kompetenciáinak fejlesztésével összhangban történik meg.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**



| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyiségfejlesztés                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Szempontok                                                                                                                         | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Hogyan valósulnak meg a pedagógiai programban rögzített személyiségfejlesztési feladatok?                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A beszámolóokban és az intézményi önértékelésben követhetők az eredmények (különös tekintettel az osztályfőnökök tevékenységére, a diákönkormányzati munkára, egyéni fejlesztésre).</li> <li>Támogató szervezeti és tanulási kultúra jellemzi az iskolát.</li> <li>A sajátos nevelési igényű tanulók személyes és szociális képességeik felmérésére alkalmas módszereket, eszközöket, technikákat alkalmaznak a pedagógusok az intézményben.</li> </ul>                                                                                                                          |
| Hogyan fejlesztik az egyes tanulók személyes és szociális képességeit (különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulókra)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógusok módszertani kultúrája kiterjed a tanulók személyes és szociális képességeinek fejlesztésére és ez irányú módszertani tudásukat megosztják egymással.</li> <li>A fejlesztés eredményét folyamatosan nyomon követik, s ha szükséges, fejlesztési korrekciókat hajtanak végre.</li> <li>A fejlesztés megvalósulása nyomon követhető <ul style="list-style-type: none"> <li>az intézmény dokumentumaiban,</li> <li>a mindennapi gyakorlatban (tanórai és tanórán kívüli tevékenységek),</li> <li>DÖK programokban.</li> </ul> </li> </ul>                              |
| Hogyan történik a tanulók szociális hátrányainak enyhítése?                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A kiemelt figyelmet igénylő tanulók mindegyikénél rendelkeznek a pedagógusok megfelelő információkkal, és alkalmazzák azokat nevelő, fejlesztő és oktató munkájukban.</li> <li><b>Az intézmény vezetése és érintett pedagógusa információkkal rendelkezik minden tanuló szociális helyzetéről.</b></li> <li>Az intézmény támogatórendszerét működtet: <ul style="list-style-type: none"> <li>Felzárkóztatást, egyéni megsegítést célzó egyéni/kiscsoportos foglalkozást szervez.</li> <li>Integrációs oktatási módszereket fejleszt, és ezt be is vezeti.</li> </ul> </li> </ul> |

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyiségfejlesztés                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Szempontok                                                                   | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Képzési, oktatási programokat, modelleket dolgoz ki vagy át, és működteti is ezeket.</li> <li>○ Célzott programokat tár fel.</li> <li>○ Kapcsolatot tart fenn valamely szakmai támogató hálózattal.</li> <li>○ Stb.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Hogyan támogatják az önálló tanulást, hogyan tanítják a tanulást?            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az önálló tanulás támogatása érdekében az intézmény pedagógiai programjával összhangban történik a nevelési-oktatási módszerek, eljárások kiválasztása vagy kidolgozása és azok bevezetésének megtervezése.</li> <li>• <b>Az alulteljesítő, tanulási nehézségekkel küzdő tanulók megkülönböztetett figyelmet kapnak, minden tanuló státuszának megfelelő speciális megsegítésben részesül.</b></li> <li>• Az intézmény pedagógusai az intézmény pedagógiai programjával és a tanulók állapotával összhangban alkalmaznak korszerű nevelési-oktatási módszereket, eljárásokat, technikákat, használják a tanulás tanításának módszertanát – ahol lehetséges az önálló tanuláshoz szakszerű útmutatást és megfelelő tanulási eszközöket biztosítanak.</li> </ul> |
| Hogyan történik a tanulók egészséges és környezettudatos életmódra nevelése? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az egészséges és környezettudatos életmódra nevelés elmélete és gyakorlata a pedagógiai programban előírtak szerint a munkatervben szerepel, a beszámolókból követhető.</li> <li>• A tanórán kívüli tevékenységek alkalmával a tanulók a gyakorlatban alkalmazzák a téma elemeit.</li> <li>• Az intézményben a tanulóknak lehetőségük van arra, hogy nemcsak tanórákon, hanem egyéb nem tanórai keretek között is foglalkozhassanak a fenntartható fejlődés kérdéseivel.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Közösségfejlesztés                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Szempontok                                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Hogyan segíti az intézmény a tanulók együttműködését?                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>A stratégiai programokban és az operatív tervekben szereplő közösségfejlesztési feladatokat megvalósítja az intézmény.</li> <li>A pedagógusok rendelkeznek a közösségfejlesztés folyamatának ismeretével, és az alapján valósítják meg a rájuk bízott tanulócsoportok, közösségek fejlesztését.</li> <li>A beszámolókból követhetők az alapelvek és a feladatok megvalósításának eredményei, különös tekintettel az osztályfőnökök, a diákönkormányzat tevékenységére, az intézményi hagyományok ápolására, a támogató szervezeti kultúrára.</li> <li>Az intézmény gondoskodik a pedagógusok, valamint a tanulók közötti folyamatos információcseréről és együttműködésről, és támogatja azt.</li> </ul> |
| Az intézmény közösségépítő tevékenységei hogyan, milyen keretek között valósulnak meg? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény közösségi programokat szervez.</li> <li>Közösségi programokat szervez a diákönkormányzat.</li> <li><b>A szülők a megfelelő kereteken belül részt vesznek a közösségfejlesztésben.</b></li> <li>Bevonják a tanulókat, a szülőket és az intézmény dolgozóit a szervezeti és tanulási kultúrát fejlesztő intézkedések meghozatalába.</li> <li>A részvétellel, az intézmény működésébe való bevonódással és a diákok önszerveződésének lehetőségeivel a tanulók és a szülők elégedettek.</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |

### 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények

Az intézményben folyó nevelő-oktató munka során folyamatosan szükséges annak vizsgálata, hogy a pedagógiai programban megfogalmazott célok elérése reális-e az elért eredmények alapján. Az intézmény eredményeinek elemzése, az értékelés eredményének visszacsatolása ezért arról ad információt, hogy milyen irányú fejlesztésre, változtatásra van szükség a pedagógiai folyamatokban, a szervezet működésében.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| <b>3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                         | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Milyen eredményességi mutatókat tartanak nyilván az intézményben?</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény pedagógiai programjának egyik prioritása a tanulás-tanítás eredményessége.</li> <li>Az intézmény partnereinek bevonásával történik meg az intézményi működés szempontjából kulcsfontosságú sikertényező indikátorok azonosítása.</li> <li><b>Nyilvántartják és elemzik az intézményi eredményeket:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>amennyiben az adott intézményben készül, a kompetenciamérések eredményei</li> <li>tanév végi eredmények – tantárgyra, 2 évre vonatkozóan</li> <li>versenyeredmények: országos szint, megyei szint, tankerületi szint, települési szint</li> <li>továbbtanulási mutatók</li> <li>vizsgaeredmények</li> <li>elismerések</li> <li>lemorzsolódási mutatók (évismétlők, magántanulók, kimaradók, lemaradók)</li> <li>elégedettségmérés eredményei (szülő, pedagógus, tanuló)</li> <li>neveltségi mutatók</li> <li>stb.</li> </ul> </li> <li>Az országos kompetenciamérésen – amennyiben releváns – az intézmény tanulóinak teljesítményszintje évek óta (a háttérváltozók figyelembevételével) emelkedik/a jó eredményt megtartják a tanulók képességeinek figyelembevételével.</li> </ul> |
| <b>Milyen szervezeti eredményeket tud felmutatni az intézmény?</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény kiemelt nevelési céljaihoz kapcsolódó eredmények alakulása az elvártaknak megfelelő.</li> <li>Az intézmény nevelési és oktatási célrendszeréhez kapcsolódóan kiemelt tantárgyak oktatása eredményes, amely mérhető módon is dokumentálható (versenyeredmények, felvételi eredmények, stb.).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az eredmények eléréséhez a munkatársak nagy többsége hozzájárul.</li> <li>Az intézmény rendelkezik valamilyen külső elismeréssel.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         |
| Hogyan hasznosítják a belső és külső mérési eredményeket?          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése gondoskodik a tanulási eredményességről szóló információk belső nyilvánosságáról.</li> <li>Az eredmények elemzése és a szükséges szakmai tanulságok levonása és visszacsatolása nevelőtestületi feladat.</li> <li>A belső és külső mérési eredmények felhasználásra kerülnek az intézményi önértékelés eljárásában.</li> </ul> |
| Hogyan kísérik figyelemmel a tanulók további tanulási útját?       | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulókövetésnek kialakult rendje, eljárása van.</li> <li>A tanulók további eredményeit felhasználja a pedagógiai munka fejlesztésére.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |

#### 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

Az intézmény belső kapcsolatrendszerének középpontjában a támogató szervezeti struktúra áll, amely a pedagógusok szakmai együttműködésén (munkaközösségek) alapszik. A nevelő-oktató munka egyik alapfeltétele, hogy tervszerűen működő, folyamatos megújulásra képes, innovatív közösségek alakuljanak ki az intézményekben. A szervezeten belüli információáramlás hatékonyan kialakított rendje szintén alapja a magas szintű szakmai munkának.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció                                                |                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Milyen pedagógus szakmai közösségek működnek az intézményben, melyek a fő tevékenységeik?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben a különböző szakmai pedagóguscsoportok együttműködése jellemző (munkaközösségek, egy osztályban tanító pedagógusok közössége, fejlesztőcsoportok).</li> </ul> |

|                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A pedagógusok szakmai csoportjai maguk alakítják ki működési körüket, önálló munkaterv szerint dolgoznak. A munkatervüket az intézményi célok figyelembevételével határozzák meg.</b></li> <li>• A szakmai közösségek vezetőinek hatás- és jogköre tisztázott.</li> <li>• Csoportok közötti együttműködésre is sor kerül az intézményben, amely tervezett és szervezett formában zajlik.</li> <li>• Az intézmény vezetése támogatja, ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket, és az intézmény céljainak elérése érdekében támaszkodik a munkájukra.</li> <li>• A munkaközösségek bevonásával történik a pedagógiai folyamatok megvalósításának ellenőrzése, értékelése.</li> <li>• A tanulók nevelése-oktatása érdekében a szakmai közösségek tevékenységén túl a pedagógusok kezdeményezően együttműködnek egymással és a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel a felmerülő problémák megoldásában.</li> </ul> |
| <b>Hogyan történik a belső tudásmegosztás az intézményben?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményben magas színvonalú a szervezeti kultúra és a szakmai műhelymunka.</li> <li>• Az intézményben rendszeres, szervezett a belső továbbképzés, a jó gyakorlatok ismertetése, támogatása.</li> <li>• A belső tudásmegosztás működtetésében a munkaközösségek komoly feladatot vállalnak.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Hogyan történik az információátadás az intézményben?</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kétirányú információáramlást támogató kommunikációs rendszert (eljárásrendet) alakítottak ki.</li> <li>• Az intézményben rendszeres, szervezett és hatékony az információáramlás és a kommunikáció.</li> <li>• Az intézmény él az információátadás szóbeli, digitális és papíralapú eszközeivel.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Az intézmény munkatársai számára biztosított a munkájukhoz szükséges információkhoz és ismeretekhez való hozzáférés.</b></li> <li>• Az értekezletek összehívása célszerűségi alapon történik, résztvevői a témában érdekeltek.</li> <li>• A munka értékelésével és elismerésével kapcsolatos információk szóban vagy írásban folyamatosan eljutnak a munkatársakhoz.</li> </ul> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 5. Az intézmény külső kapcsolatai

Az intézmény fontosnak tartja a külső partnerekre vonatkozó kapcsolati rendszerét, ezért azt megtervezi, kialakítja és működteti. A partnerekkel kialakított kapcsolatrendszeren keresztül felméri a partnerek igényeit, elégedettségét és befogadja innovatív ötleteiket. Az intézmény kihasználja azokat a lehetőségeket, ahol a környezete számára bemutathatja eredményeit, és megjelenik a szűkebb/tágabb közösség (szakmai szervezet, település) életében is feladatvállalásaival.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 5. Az intézmény külső kapcsolatai                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                         | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Melyek az intézmény legfontosabb partnerei?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény pedagógiai programjával összhangban a vezetés irányításával megtörténik a külső partnerek azonosítása, köztük a kulcsfontosságú partnerek kijelölése.</li> <li>• A külső partnerek köre ismert az intézmény munkavállalói számára.</li> </ul> |
| <b>Mi az egyes partneri kapcsolatok tartalma?</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény az azonosított partnerekkel kapcsolatos tevékenységekről tartalomleírással is rendelkezik.</li> <li>• Az intézmény terveinek elkészítése során megtörténik az érintett külső partnerekkel való egyeztetés.</li> </ul>                         |

| 5. Az intézmény külső kapcsolatai                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rendszeresen megtörténik a kiemelt kulcsfontosságú partnerek igényeinek, elégedettségének megismerése.</li> <li>Rendszeres, kidolgozott és követhető az intézmény panaszkezelése.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Hogyan kapnak tájékoztatást a partnerek az intézmény eredményeiről?                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése a jogszabályban előírt módon eleget tesz tájékoztatási kötelezettségeinek.</li> <li><b>Az intézmény a helyben szokásos módon tájékoztatja külső partereit (az információátadás szóbeli, digitális vagy papíralapú).</b></li> <li><b>A partnerek tájékoztatását és véleményezési lehetőségeinek biztosítását folyamatosan felülvizsgálják, visszacsatolják és fejlesztik.</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |
| Hogyan vesz részt az intézmény a közéletben (települési szint, járási/tankerületi szint, megyei szint, országos szint)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény részt vesz a különböző társadalmi, szakmai szervezetek munkájában és a helyi közéletben.</li> <li>A pedagógusok és a tanulók részt vesznek a különböző helyi/regionális rendezvényeken.</li> <li>Az intézmény kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét elismerik különböző helyi díjakkal, illetve a díjakra történő jelölésekkel.</li> <li>Az intézmény a fenntartható fejlődés pedagógiájának megvalósítása érdekében együttműködik más intézményekkel, szervezetekkel is, támogatja a pedagógusok és tanulók részvételét olyan projekteken, amelyek erősítik a résztvevőkben a fenntartható fejlődés szemléletmódját.</li> </ul> |

## 6. A pedagógiai működés feltételei

Az intézmény működésének minőségét nagymértékben meghatározza a rendelkezésre álló tárgyi és humán infrastruktúra, ezért különösen fontos az adottságok között annak számbavétele, hogy az intézmény a rendelkezésre álló lehetőségeit hogyan használja ki. Az



intézmény a tanulási-tanítási folyamat tárgyi környezetét a pedagógiai céljainak megfelelően alakította ki. Az intézményi szervezetfejlesztés célja az együttműködő, motiváló szakmai környezet kialakítása.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tárgyi, infrastrukturális feltételek                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Szempontok                                                                                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Hogyan felel meg az infrastruktúra az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?         | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Az intézmény rendszeresen felméri a pedagógiai program megvalósításához szükséges infrastruktúra meglétét, jelzi a hiányokat a fenntartó felé.</b></li> <li>Az intézmény rendelkezik a belső infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó intézkedési tervvel, amely figyelembe veszi az intézmény képzési struktúráját, a nevelőmunka feltételeit és pedagógiai céljait.</li> <li>Az intézmény a fenntartható fejlődés szempontjait szem előtt tartva, az erőforrások tudatos, takarékos felhasználására törekszik, amellyel jó példát mutat a tanulók, a szülők és a külső partnerek felé.</li> </ul> |
| Hogyan felel meg az intézményi tárgyi környezet a különleges bánásmódot igénylő tanulók nevelésének, oktatásának? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény rendelkezik rendszeres igényfelmérésen alapuló intézkedési tervvel.</li> <li>Arra törekszik, hogy az intézkedési tervnek megfelelő fejlesztés megtörténjen, és ehhez rendelkezésre állnak a megfelelő tárgyi eszközök.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Milyen az IKT-eszközök kihasználtsága?                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény az IKT-eszközöket adekvátan – ahol lehet, rendszeresen – alkalmazza a nevelő-oktató munkájában, az eszközök kihasználtsága, tanórán való alkalmazásuk nyomon követhető.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

| 6. A pedagógiai működés feltételei |           |
|------------------------------------|-----------|
| Személyi feltételek                |           |
| Szempontok                         | Elvárások |

|                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Hogyan felel meg a humánerőforrás az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Az intézmény rendszeresen felméri a szükségleteket, reális képpel rendelkezik a nevelő-oktató munka humánerőforrás-szükségletéről.</b></li> <li>• <b>A humánerőforrás szükségletben bekövetkező hiányt, a felmerült problémákat idejében jelzi a fenntartó számára.</b></li> <li>• A pedagógiai munka megszervezésében, a feladatok elosztásában a szakértelem és az egyenletes terhelés kiemelt hangsúlyt kap.</li> <li>• A pedagógusok végzettsége, képzettsége megfelel a nevelő, oktató munka feltételeinek, az intézmény deklarált céljainak.</li> <li>• Az intézmény pedagógus továbbképzési programját az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembe vételével alakították ki.</li> <li>• A vezetők felkészültek a pedagógiai munka irányításának, ellenőrzésének feladataira.</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 6. A pedagógiai működés feltételei

### Szervezeti feltételek

| Szempontok                                                                                                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Milyen szervezeti kultúrája van az intézménynek, milyen szervezetfejlesztési eljárásokat, módszereket alkalmaz?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény vezetése személyesen és aktívan részt vesz a szervezeti és tanulási kultúra fejlesztésében.</li> <li>• Az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a közösen meghozott, elfogadott és betartott normák, szabályok jellemzik.</li> <li>• Az intézmény alkalmazotti közösségének munkájára, együttműködésére a magas szintű belső igényesség, hatékonyság jellemző.</li> <li>• Az intézmény munkatársai gyűjtik és megosztják a jó tanulásszervezési és pedagógiai gyakorlatokat az intézményen belül és kívül.</li> </ul> |

|                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Milyen az intézmény hagyományápoló, hagyományteremtő munkája?</b></p>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény számára fontosak a hagyományai, azok megjelennek az intézmény alapidokumentumaiban, tetten érhetők a szervezet működésében és a nevelő-oktató munka részét képezik.</li> <li>• Az intézményben dolgozók és külső partnereik ismerik és ápolják az intézmény múltját, hagyományait, nyitottak új hagyományok teremtésére.</li> </ul>                                          |
| <p><b>Hogyan történik az intézményben a feladatmegosztás, felelősség- és hatáskörmegosztás?</b></p>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A munkatársak felelősségének és hatáskörének meghatározása egyértelmű, az eredményekről rendszeresen beszámolnak.</li> <li>• <b>A feladatmegosztás a szakértelm és az egyenletes terhelés alapján történik.</b></li> <li>• A felelősség és hatáskörök megfelelnek az intézmény helyi szabályozásában (SZMSZ) rögzítetteknek, és támogatják az adott feladat megvalósulását.</li> </ul>    |
| <p><b>Hogyan történik a munkatársak bevonása a döntés-előkészítésbe (és milyen témákban), valamint a fejlesztésekbe?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Folyamatosan megtörténik az egyének és csoportok döntés-előkészítésbe történő bevonása – képességük, szakértelmük és a jogszabályi előírások alapján.</li> <li>• Ennek rendje kialakított és dokumentált.</li> </ul>                                                                                                                                                                      |
| <p><b>Milyen az intézmény innovációs gyakorlata?</b></p>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény munkatársai képességük, szakértelmük, érdeklődésük szerint javaslatokkal segítik a fejlesztést.</li> <li>• Az intézmény lehetőségeket teremt az innovációt és a kreatív gondolkodást ösztönző műhelyfoglalkozásokra, fórumokra.</li> <li>• A legjobb gyakorlatok eredményeinek bemutatására, követésére, alkalmazására nyitott a testület és az intézményvezetés.</li> </ul> |

**7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.**

Az intézmény a stratégiai céljainak megvalósulását folyamatosan nyomon követi, ciklikusan értékeli, és a tartalmi szabályozók vagy a környezet változása, valamint az intézményi

eredmények ismeretében felülvizsgálja, szükség esetén változtat a célok eléréséhez vezető tevékenységeken. A fenti folyamat az intézmény napi gyakorlatában jelen van.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| <b>7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                                                                              | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Hogyan jelennek meg a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban meghatározott célok a pedagógiai programban?</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény pedagógiai programja koherens a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban foglaltakkal.</li> <li>• A pedagógiai program a jogszabályi és tartalmi elvárásokkal összhangban fogalmazza meg az intézmény sajátos nevelési-oktatási feladatait, céljait.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Hogyan történik a pedagógiai programban szereplő kiemelt stratégiai célok operacionalizálása, megvalósítása?</b>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény folyamatosan nyomon követi a pedagógiai programjában foglaltak megvalósulását.</li> <li>• Minden tanév tervezésekor megtörténik az intézmény tevékenységeinek terveinek ütemezése, ami az éves munkatervben és más fejlesztési, intézkedési tervekben rögzítésre is kerül.</li> <li>• A tervek nyilvánossága biztosított.</li> <li>• A tervekben (éves munkaterv, továbbképzési terv, 5 éves intézkedési terv) jól követhetők a pedagógiai program kiemelt céljaira vonatkozó részcélok, feladatok, felelősök, a megvalósulást jelző eredménymutatók.</li> <li>• A képzési és fejlesztési tervek elkészítése az eredmények ismeretében, azokra épülve, annak érdekében történik, hogy a munkatársak szakmai tudása megfeleljen az intézmény jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak.</li> <li>• A tankönyvek és a tanítási módszerek kiválasztása és alkalmazása rugalmasan, a pedagógiai prioritásokkal összhangban történik.</li> </ul> |

### 3.2. Dokumentumelemzés

**A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:**

**Az előző intézményellenőrzés(ek) (tanfelügyelet) intézkedési terve(i) és az intézményi önértékelés értékelőlapja(i), valamint a kapcsolódó intézkedési terv(ek)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejleszthető területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?
- Milyen az intézkedési tervek és az értékelési eredmények közötti kapcsolat?
- Az intézkedési terv végrehajtása során annak korrekciója az eredmények ismeretében megtörtént-e?

#### **Pedagógiai program**

- Mi az iskola pedagógiai hitvallása, van-e olyan pedagógiai elv, amelyet kiemelten képvisel? Szerepel-e olyan nevelési-oktatási feladat benne, amely az iskola specialitása?
- Hogyan kapcsolódnak az intézmény által megfogalmazott célok a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban megfogalmazott elvárásokhoz, és a jogszabályi elvárásokhoz?
- Milyen eredmények, mutatók (tanulói teljesítménymérési, demográfiai stb.) felhasználása segíti a stratégiai tervezést a dokumentumban leírtak szerint?
- A programban meghatározott, az iskolában folyó nevelő-oktató munka pedagógiai alapelvei, értékei, céljai, feladatai, eszközei, eljárásai
  - konkrétak-e,
  - rendelkezhető-e hozzájuk tevékenység,
  - megfelelnek-e az intézmény lehetőségeinek,
  - reálisak-e?
- A meghatározott célok megvalósításához szükséges feltételrendszert számba vették-e?

#### **SZMSZ**

- A szervezet felépítése és működésének jellemzői milyen módon kapcsolódnak az intézmény pedagógiai programjában megfogalmazottakhoz?
- Az egyes intézményi közösségek és a szakmai közösségek milyen súllyal jelennek meg a szervezet életében?
- Mennyire egyértelműek az SZMSZ-ben rögzített hatás- és jogkörök?
- Milyen, az információátadással, belső és külső tájékoztatással kapcsolatos szabályokat rögzít az SZMSZ?
- Milyen panaszkezelésre vonatkozó szabályokat rögzít az intézményi dokumentumokban?

**Egymást követő 2 tanév munkatervei és az éves beszámolók (a munkaközösségek munkaterveivel és beszámolóival együtt)**

- Milyen az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya?
- Hogyan jelenik meg az intézményi munkaterv és a munkaközösségek éves terveinek egymásra épülése?
- Az előző évi értékelésre építve milyen fejlesztő célú elemek, nevelési és oktatási feladatok jelennek meg a munkatervekben? Milyen aktuális feladatok fogalmazódnak meg a munkatervben mint kiemelt nevelési, oktatási és egyéb feladatok?
- Egyértelműen megjelenik-e az egyes feladatok felelőse, határideje, a végrehajtás ellenőrzője?
- Hogyan jelennek meg az intézmény hagyományai az éves tervezésben?
- A munkatervben meghatározott tartalom megvalósítása reális volt-e?
- A beszámolóban megjelent-e a munkatervre való reflexió?

**Továbbképzési program – beiskolázási terv**

- Hogyan jelennek meg a pedagógiai programban meghatározott elvek, célok, az intézmény fejlesztési céljai a továbbképzési programban, beiskolázási tervben?
- A pedagógusok szakmai megújító képzéseken való részvételét az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembe vételének megfelelően biztosítja-e a továbbképzések tervezése?

**Mérési eredmények adatai, elemzése (országos mérések, kompetenciamérés eredménye öt tanévre visszamenőleg)****Országos kompetenciamérés (ha van), illetve más, a speciális területre vonatkozó mérések, eredmények**

- Hogyan viszonyul az iskola mérési teljesítménye az országos átlaghoz és a hozzá hasonló iskolák átlagához (kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben?
- Hogyan viszonyul az iskolában az alapszintet el nem érők aránya az országos átlaghoz és a hozzá hasonló iskolák átlagához (kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként)?
- Megjelenik-e az iskola CSH-indexe a telephelyi jelentésben, azaz mennyire elkötelezett az iskola tanulói szociokulturális háttérének megismerésében (kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként)?
- Megállapítható-e az iskola szociokulturális hátránykompenzáló hatása (kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként), és ha igen, akkor az milyen (az átlagnál jobb, átlagos, az átlagnál rosszabb)?

- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként)?
- Megállapítható-e az iskola fejlesztő hatása (kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként), és ha igen, akkor az milyen (az átlagnál jobb, átlagos, az átlagnál rosszabb)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként)?
- Az azonos évfolyamon lévő egyes osztályok teljesítménye mennyire eltérő?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (kompetenciátípusonként és mért évfolyamonként)?
- Milyen az iskolában a többiekől kifejezetten leszakadó tanulók aránya?
- Milyen az iskolában a többiekhez képest kifejezetten jobb eredményt elérő tanulók aránya?

### A pedagógus-önértékelés eredményeinek összegzése

Az intézmény önértékelésének idejére az intézmény pedagógusainak egy része részt vett már önértékelésben, így a rendelkezésre álló értékeléseket az önértékelő kollégák elemző módon áttekintik, különösen az alábbiakat figyelembe véve:

- Milyen átlagos eredménnyel zárultak az értékelések az egyes területeken?
- Van-e olyan fejlesztésre megjelölt terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt pedagógus esetében azonos?
- Van-e olyan kiemelkedő terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt pedagógus esetében azonos?
- A pedagógusok értékelésének eredményei között van-e egyéb összefüggés, megfigyelhető(k)-e:
  - az azonos szakmai munkaközösségben tanító pedagógusok kiemelkedő és fejleszthető területeinek azonossága,
  - az alsó és felső tagozaton tanító pedagógusok eredményei közötti eltérések,
  - a módszertani felkészültség kiemelkedő és fejleszthető területeinek azonossága?
- Van-e jelentős eltérés egyes pedagógusok tanfelügyeleti és önértékelése között?

Az intézmény önértékelése során áttekintik a vezető önértékelésének eredményét is.

### 3.3. Kérdőíves felmérés

- Nevelőtestületi kérdőív az intézmény önértékelésének keretében<sup>87</sup> (5. számú melléklet: A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- Szülői kérdőív az intézmény önértékelésének keretében<sup>88</sup> (6. számú melléklet: A szülők elégedettségét mérő kérdőív)

<sup>87</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

<sup>88</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

### 3.4. Interjúk kérdéssorai

Az intézményi önértékelés során egyéni interjú készül a vezetővel, valamint csoportos interjúk készítésére is sor kerül az intézmény pedagógusainak és a szülők képviselőinek részvételével.

A beszélgetés a lent felsorolt kérdések mentén alakul, de a dokumentumelemzés tapasztalatai alapján indokolt esetben a kérdések megváltoztathatók.

Az interjúalanyok kiválasztása irányítottan történik:

- osztályonként minimum két szülő;
- a pedagógusok esetében különböző évfolyamokon tanító, nem azonos munkaközösségbe tartozó pedagógusok.

#### **Az intézményi önértékelés során a vezetővel készített interjú javasolt kérdései**

- Milyen az Ön intézménye? Fogalmazzon meg (emeljen ki) öt intézményi jellemzőt!
- Melyek az intézmény kiemelt, sajátos céljai?
- Milyen rendszere van az intézményben folyó nevelő-oktató munkát meghatározó dokumentumok elkészítésének?
- Hogyan jelennek meg ezekben az intézmény sajátos jellemzői? (stratégiai dokumentumok, az éves munkát meghatározó dokumentumok)
- Az intézmény stratégiájának tervezésekor figyelembe vették-e a települési környezet, a köznevelés-irányítás elvárásainak változásait?
- Hogyan történik az aktuálisan megjelenő új feladatok ellátása az intézményben? (Pl. mindennapos testnevelés stb.)
- Mit tesz az intézmény annak érdekében, hogy a tanulók tisztában legyenek a fenntartható fejlődés problémájával, és milyen lehetőségeket biztosít a tanulók és az alkalmazottak számára a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos kompetenciáik fejlesztésére?
- Mi jellemzi az intézményben a feladat-, hatáskör- és felelősségmegosztást?
- A munkaközösség-vezetők hol, milyen tevékenység formájában kapcsolódnak be a vezetés munkájába?
- Hogyan működik az intézményben az ellenőrzés? (Ki, mit, milyen gyakorisággal, céllal, eszközökkel ellenőriz?)
- Az intézményi önértékelési rendszer működtetése milyen támogatást jelent a vezetés, a pedagógusok számára?
- Hogyan történik meg az ellenőrzések, értékelések eredményének visszacsatolása?
- Hogyan használják fel a tanulói ellenőrzési, mérési, értékelési eredményeket? (Pl. országos kompetenciamérés, intézményen belüli évfolyamtesztek stb.)
- Hogyan kísérik figyelemmel a tanulók további tanulási útját?
- Milyen az intézmény, a pedagógusok viszonya az új módszerekhez, tanulásszervezési eljárásokhoz?
- Mennyire kezdeményezők a pedagógusok a fejlesztések terén?
- Milyen módszerei használatosak az intézményen belüli tudásmegosztásnak?
- Melyek a pedagógus továbbképzési program és éves terv összeállításának szakmai szempontjai?



- Milyen módszerei, formái valósulnak meg az intézményen belüli információátadásnak?
- Hogyan értékeli az intézmény hagyományápoló/hagyományteremtő munkáját?
- A nevelő-oktató munka szempontjából milyen partnerekkel való együttműködést tartja a leghasznosabbnak? Mi a tartalma a kapcsolatoknak?
- Hogyan tájékoztatják a partnereket az intézmény eredményeiről?
- Milyen szakmai, közéleti szerepet tölt be az intézmény?
- Mennyire élénk és rendszeres a szakmai szervezetek munkájában vagy a helyi közéletben való személyes / munkaközösségi részvétel?
- Vannak-e olyan intézményi alkalmak, díjak, amelyekkel elismerik a partnerek kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét?

### **Az intézményi önértékelés során a pedagógusok képviselőivel készített interjú javasolt kérdései**

- Ha jellemezni kellene az intézményét, mely három jellemzőt emelné ki?
- Melyek az intézmény kiemelt céljai?
- Hogyan jelennek meg ezek a célok a mindennapi pedagógiai gyakorlatban?
- Hogyan, milyen módszerekkel történik az intézményben az egyes tanulók képességeinek megismerése?
- Milyen formái vannak az egyes tanulók képességfejlesztésének (különös tekintettel a beilleszkedési-, tanulás-, és magatartási problémákkal küzdő és kiemelten tehetséges tanulókra)?
- Hogyan történik a tanulók szociális helyzetének megismerése?
- Hogyan történik a tanulók szociális hátrányának enyhítése, (különös tekintettel a hátrányos helyzetű és a halmozottan hátrányos helyzetű tanulókra)?
- Milyen módon történik a tanulás támogatása?
- Az intézményben mi történik a tanulókat érintő mérési eredményekkel, hogyan hasznosítják azokat?
- Milyen közösségépítő programok, tevékenységek vannak az iskolában?
- Ebben a tanévben milyen tanórán/iskolán kívül szervezett tevékenységen vesznek részt a tanulók?
- A nevelőtestület szakmai együttműködésének milyen lehetőségei vannak az intézményben (szakmai munkaközösségek, projektcsoporthok, egy osztályban tanítók munkacsoportja stb.)?
- Hogyan történik az intézményben a belső tudásmegosztás?
- Hogyan viszonyulnak a pedagógusok az új módszerek bevezetéséhez, az új tanulásszervezési eljárások működtetéséhez?
- Hogyan értékelik a módszerek bevalását, hatásosságát, és mit kezdenek az értékelés eredményével?
- Milyen a pedagógusok viszonya az innovációhoz? Vannak-e a pedagógusok által elindított fejlesztések?
- Milyen lehetőségei vannak a pedagógusoknak a szakmai megújulásra, fejlődésre (képzések, projektnapok, „jó gyakorlat” kipróbálása, stb.)?
- A munkaközösségek és a nevelőtestület véleményét milyen tervezésben, fejlesztésben, milyen döntések előkészítésében veszi figyelembe a vezetőség?

- Véleménye szerint a szülők mit várnak el az iskolától, mennyire határozza meg az itt folyó nevelő-oktató munkát ez a külső elvárás?
- Az értekezletek összehívása milyen céllal és milyen rendszerességgel történik?
- Milyen a vezetői ellenőrzés gyakorlata az intézményben, milyen formában kap visszajelzést a munkájáról?
- Az intézményben folyó nevelő-oktató munka melyik területén/területein látja fontosnak a fejlesztést?
- Az intézmény fejlesztésének tervezésekor megfelelő módon figyelembe veszik-e a települési környezet, a köznevelés-irányítás elvárásainak változását?

### **Az intézményi önértékelés során a szülők képviselőivel készített interjú javasolt kérdései**

- Mi volt a döntő szempont, amikor ezt az intézményt választotta a gyermeke számára?
- Az iskola megfelel-e az előzetes elvárásainak?
- Ön szerint az intézményben mekkora hangsúlyt kap a nevelés?
- Milyen az oktató munka színvonala az Ön megítélése szerint?
- Milyen felzárkóztató, fejlesztő foglalkozások működnek az intézményben?
- Az intézményben működő tehetségfejlesztésnek milyen módjairól tud?
- Milyen tanórán kívüli foglalkozásokon vesz részt gyermeke?
- Az intézmény bevonja-e a szülőket a közösség életébe, az intézményi hagyományok ápolásába? Ha igen, milyen formában teszi ezt? (Jótekonysági vásár, bál stb.)
- Hogyan ajánlaná az intézményt mások számára?
- Milyen pályát, továbbtanulást képzel el gyermeke számára? Kap-e ehhez segítséget az iskola részéről?

### **Az intézményi önértékelés során a szülők képviselőivel készített interjú javasolt kérdései – utazó gyógypedagógusi, utazó konduktori hálózat intézményegység önértékelésekor**

- Gyermekeinek más intézménybe kell-e menni, hogy megkapja az állapotának megfelelő speciális megsegítést, a rehabilitációs/rehabilitációs foglalkozást, vagy a gyermek intézményébe kijáró gyógypedagógus/konduktor biztosítja a fejlesztést?
- Milyen körülmények között történik-e gyermekének fejlesztése? Megítélése szerint a gyermekét befogadó intézmény biztosítja-e a szükséges helyiséget, felszereléseket a zavartalan szakmai munkához?
- Milyen lehetőségei vannak, a gyógypedagógussal/konduktorról való személyes beszélgetésre, konzultációra, illetve igényli-e?
- Ismeri-e a gyermek fejlesztését végző utazó gyógypedagógus(oka)t/konduktort munkáltató intézmény címét, elérhetőségét? Mikor kapott-e tájékoztatást erről?
- Tudomása van-e szervezett programról, tájékoztatóról az integrált neveléssel kapcsolatban a gyógypedagógusokat munkáltató intézmény részéről? Szerveznek-e a sajátos nevelési igényű gyermeket nevelő szülőknek ilyen programot? Melyekről hallott, illetve részt vett-e ilyenben?
- Milyen formában és gyakorisággal kap visszajelzést gyermeke fejlődéséről, vagy/és a teendőkről?

- Milyen lehetőségei vannak arra, hogy megismerje a gyermekével végzett fejlesztő munkát? (Pl. az egyéni fejlesztési tervet, vagy látott-e foglalkozást)
- Fordult-e már tanácsért, felvilágosításért a gyermekével foglalkozó utazó szakemberekhez? Mennyire volt hasznos, illetve tudta-e hasznosítani a kapott információkat?
- Az Ön megítélése szerint változatos, a gyermekének életkorát és állapotát figyelembe-vevő, megfelelő mennyiségű, minőségű foglalkozásokat biztosítanak e az utazó hálózat szakemberei? Mi a véleménye erről az ellátási formáról?
- Megkérdezték-e Önt vagy a gyermekét (ha igen, milyen módon) arról, hogy mennyire elégedettek a szolgáltatással?

### **3.5. A pedagógiai munka infrastruktúrájának megismerése**

- Az intézmény kiemelt nevelési céljainak való megfelelés hogyan érhető tetten fizikális formában? (Pl. környezettudatos nevelés, fenntartható fejlődés)
- Milyen a tanulók tanulási környezete?
- Ha van közösségi tér az intézményben, azt hogyan, mire használják?
- Milyen feltételekkel rendelkezik az intézmény a napi sportolás megvalósítására?
- Hogyan felel meg az intézmény tárgyi környezete a különleges bánásmódot igénylő tanulók nevelésének, oktatásának?

## Kérdőívek melléklete

### 1. számú melléklet: A pedagógus önértékelő kérdőíve<sup>89</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Rendszeresen tájékozódik a szaktárgyára és a pedagógia tudományára vonatkozó legújabb eredményekről.
2. Jól ismeri a NAT és a helyi tanterv által támasztott tantárgyi követelményeket, valamint a Sajátos nevelési igényű tanulók iskolai oktatásának irányelveit.
3. Az oktató-nevelő munkához kapcsolódó dokumentációja alapos, naprakész, az előírásoknak megfelelő.
4. Színes, változatos, a pedagógiai céloknak megfelelő módszereket alkalmaz.
5. Pedagógiai munkájában figyelembe veszi a tanulók egyéni képességeit, előzetes tudását, életkori sajátosságait, a környezet lehetőségeit.
6. Pedagógiai munkájában használja a tantárgyi koncentráció kínálta lehetőségeket.
7. Amennyiben releváns pedagógiai munkájában kihasználja a különböző IKT-alapú oktatási programok nyújtotta lehetőségeket.
8. Tervezőmunkája igazodik a NAT és a helyi tanterv által támasztott tantárgyi követelményekhez valamint a Sajátos nevelési igényű tanulók iskolai oktatásának irányelveihez.
9. A különböző képességű tanulóknak egyéni képességeiknek megfelelően fejlődési lehetőségeket biztosít.
10. A lemaradó tanulókat, a tanuló egyéni lehetőségeinek megfelelően fejleszti.
11. Tervezőmunkájában fontos szempont a tanulói tevékenységre épülő tanulás.
12. Tervezőmunkája kiterjed az értékelés tervezésére is.
13. Pedagógiai munkájában épít a tanulói válaszok, hibák rendszeres visszacsatolására.
14. Jó a kapcsolata a diákokkal.
15. Pedagógiai munkájára jellemző a példamutatás, a diákok számára követhető értékrend átadása.
16. Amennyiben releváns, rendszeresen szervez vonzó, szabadidős programokat a gyermekek számára.
17. Értékelése folyamatos, fejlesztő, a tanulók személyiségfejlődésére is kiterjed.
18. Amennyiben releváns, használja az internet nyújtotta lehetőségeket a tanulás támogatásában.

---

<sup>89</sup> Online kérdőív.

19. Értékelésében, visszacsatolásaiban a fejlesztő cél dominál.
20. Ellenőrzése, értékelése következetes, a tantervben előírt követelményeknek megfelelő.
21. Teljesíthető követelményeket támaszt.
22. A diákok önértékelését a sikeres tanulási folyamat részének tekinti.
23. Értékelésében és a követelmények felállításában a tanterv nyújtotta lehetőségeken belül figyelembe veszi az egyének és a tanulócsoportok sajátosságait.
24. Az értékelések eredményeit beépíti az egyéni és csoportos fejlesztés céljainak, módszereinek kijelölésébe.
25. Az értékelés szempontjait, az elvárásokat mindig előre közli a tanulókkal és a szülőkkel.
26. Jó a kapcsolata a szülőkkel.
27. Jó a kapcsolata a kollégákkal.
28. Gyakran és szívesen vesz részt intézményen belüli vagy kívüli szakmai aktivitásokban a nevelő-oktató munkáján túl is.
29. Munkája során érthetően és a pedagógiai céljainak megfelelően kommunikál.
30. Határozott, szuggesztív az órákon.
31. Nyitott a kollégák visszajelzéseire, szívesen vesz részt szakmai vitákban.
32. Nyitott a pedagógiai munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja azokat szakmai fejlődése érdekében.
33. Tisztában van önmaga képességeivel, szakmai felkészültségével, személyisége sajátosságaival.
34. Pedagógiai munkáját folyamatosan elemzi, értékeli.
35. A szakterületére vonatkozó legújabb eredményeket beépíti pedagógiai gyakorlatába.
36. Szívesen vesz részt innovációban, pályázati feladatokban.
37. Az önálló tanuláshoz biztosítja a megfelelő útmutatókat, eszközöket.
38. A tanulói hibákat a tanulási folyamat részeként kezeli, azok tapasztalatait beépíti saját pedagógiai gyakorlatába.
39. Tervezőmunkájában figyelembe veszi a vizuális, auditív, verbális tanulói típusok sajátosságait.
40. Kihasználja a tananyagban rejlő lehetőségeket a különböző tanulási stratégiák kialakítására.
41. Olyan módszereket alkalmaz, amely segíti a tanulókat abban, hogy kialakuljon bennük a fenntartható fejlődésre vonatkozó felelősségteljes magatartás.

Kérjük, amennyiben olyan véleménye van a munkájával, személyével kapcsolatban, amelyet nem érintettek a kérdések, és fontosnak tart megjegyezni, írja le ide!

## 2. számú melléklet: Szülői kérdőív a pedagógus önértékeléséhez<sup>90</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Időben tájékoztatja a szülőket és a tanulókat a feladatokról, elvárásokról.
2. Gyermekem otthoni tanulását tanácsaival segíti.
3. A házi feladatokat, a gyermekem munkáit rendszeresen ellenőrzi.
4. A szülőkkel való párbeszédét a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, más véleményének tiszteletben tartása jellemzi.
5. Értékelése, visszajelzései rendszeresek, aktuálisak.
6. Fogadóórán informatív és gyermekem fejlődése szempontjából hasznos tanácsokat ad.
7. Szülői kérdésre időben és pontosan reagál.
8. Segítségért fordulhatok hozzá nevelési problémákkal.
9. Felismeri a tanuló problémáit, tanulási nehézségeit és képes segítséget nyújtani.
10. A tanulók bizalommal fordulhatnak hozzá.
11. Gyermekem hosszabb hiányzása esetén lehetőség szerint ad időt és segítséget a felzárkózásához.

---

<sup>90</sup> Online kérdőív.

### 3. számú melléklet: Munkatársi kérdőív a pedagógus önértékeléséhez<sup>91</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. A kollégákkal való kommunikációját a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, más véleményének tiszteletben tartása jellemzi.
2. Nyitott a tantárgyközi együttműködésre.
3. A tehetséges tanulóknak lehetőséget biztosít a továbbfejlődésre.
4. Szervez vonzó, tanórán kívüli programokat a gyermekek számára.
5. Szükség szerint tájékoztatja a kollégákat a tanulók fejlődéséről, problémáiról.
6. Nyitott a pedagógiai munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja azokat szakmai fejlődése érdekében.
7. Értékelési gyakorlata összhangban van az intézményi elvárásokkal.
8. Részt vesz szakmai vitákban, ilyenkor nyitott, együttműködő.
9. Folyamatosan képezi magát, és tudását igény szerint megosztja kollégáival.
10. Együttműködő, nyitott, és megbízható partner a munkaközösségi munkában.
11. Részt vesz innovációban, pályázati feladatokban.

---

<sup>91</sup> Online kérdőív.

## 4. számú melléklet: Vezetői önértékelő kérdőív<sup>92</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz Önre!** A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

### Képesítés, felkészültség

1. Az intézményműködéshez szükséges jogi ismeretekkel és központi elvárásokkal tisztában van.
2. A vezetéstudomány és a pedagógia korszerű irányzataiban, módszereiben tájékozott.
3. Tudását hatékonyan adja tovább kollégáinak.
4. Folyamatosan tanul, fejlődik.

### Személyes tulajdonságok

5. Érvényesíti vezető szerepét.
6. Elkötelezett az intézmény iránt.
7. Lelkes, önálló, erős készítése van eredményt elérni.
8. Kész a „kiállásra”, még ha népszerűtlen dolgokról is van szó.
9. Határozott, döntésre képes.
10. Tettei és szavai egymással összhangban állnak.
11. Elfogulatlanul kezeli az adódó szülői, diák és pedagógus/alkalmazott konfliktusokat.

### Stratégiai vezetés

12. Jól látja a szervezet működésének lényegét és haladásának módját.
13. A szervezeti értékek közvetítésével képes az alkalmazottaknak irányt mutatni.
14. Az értékek talaján jól megragadja a szervezet céljait és stratégiai tervét.
15. Képes a napi szintű teendőket a távlati célokhoz igazítani.
16. Tudatosan kezeli a szervezet erősségeit és gyengeségeit.
17. Kidolgozza a célokat, a cselekvési sorrendeket és az erőforrásokat összefogó éves tervet.
18. Képes a nevelőtestület többségének figyelmét a célokra összpontosítani.
19. Képes konstruktívan együttműködni a megfelelő szakemberekkel.

### A vezető és a változás

---

<sup>92</sup> Online kérdőív.



20. Érzékeli a szervezetre ható külső változásokat.
21. Érzékeli a partnerek elvárásait és igényeit.
22. Keresi és elfogadja elgondolásainak kritikáját.
23. A változásokhoz hozzárendeli, megszervezi az erőforrásokat.
24. Meg tudja értetni a szervezeti tagokkal a változások szükségességét.
25. Folyamatos fejlesztés jellemzi az intézmény pedagógiai munkáját és a működését.
26. Az intézményt távol tartja a napi politikától.

### **A munkahelyi közösség irányítása**

27. Képes megosztani a vezetési feladatokat.
28. Bizalmat kiváltó légkört teremt.
29. Tevékenyen bevonja a szervezeti tagokat az intézmény céljainak kialakításába.
30. Szorgalmazza a becsületes, nyílt visszajelzést.
31. Hatékony és eredményes értekezletet tart.
32. Gondot fordít a kétirányú információáramlásra (alkalmazottak, szülők, tanulók körében).
33. Mérésekkel, megfigyelésekkel alátámasztott adatokkal rendelkezik a szervezet állapotáról.
34. Folyamatosan értékeli a tervekhez viszonyított haladást.
35. Képes megállapítani a „kritikus sikertényezőket”: azt a néhány területet, amelyben az elért eredmény sikeres teljesítményhez vezet.
36. Hatékony a korrekció azonnali megtételében, ha az eredmények jelentősen eltérnek a tervtől.

### **Munkahelyi motiváció**

37. Jól hasznosítja a feladat kiosztást mint a pedagógusok fejlesztésének fontos eszközét.
38. A pedagógusok munkájának ellenőrzését, értékelését fejlesztési eszközként használja.
39. Személyes szakmai kapcsolatot létesít munkatársaival, hogy megismerje munkájukkal kapcsolatos céljaikat, problémáikat.
40. Képes az emberek érdeklődését felkelteni, és a többséget mozgósítani a célok irányába.

## 5. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív<sup>93</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Az intézmény nevelő-oktató munkája a pedagógiai program alapelveinek megfelelő napi pedagógiai gyakorlatot tükrözi.
2. A pedagógusok a tanulók érdeklődését felkeltő tanítási módszereket alkalmaznak.
3. A tanulók tantárgyi ellenőrzése rendszeres, tervezett és összehangolt – a fejlesztés eredményeinek nyomon követése folyamatos.
4. A tanulók tantárgyi értékelése, illetve a fejlesztés eredményeinek értékelése egyértelmű követelmények és szempontok szerint történik, amelyet minden pedagógus betart.
5. A tanulók megfelelő visszajelzést kapnak az értékelések eredményeiről, dolgozataikat a tanárok megadott időn belül kijavítják.
6. Az intézményben folyó nevelő-oktató munka segíti a tanulókat, hogy felfedezzék és kibontakoztassák egyéni képességeiket.
7. A felzárkóztatás kiemelt feladat az intézményben, a lemaradó tanulók tervszerűen és rendszeresen kapnak segítséget.
8. Az intézmény lehetőséget teremt a tehetség kibontakoztatására.
9. Az intézményben fontos szerepe van a közösségi nevelésnek. A diákcsoportokat együttműködés és előítélet-mentesség jellemzi.
10. A nevelés és oktatás személyre szóló: a pedagógusok ismerik a tanulókat, testi és szellemi képességeiket, törődnek értelmi, érzelmi fejlődésükkel.
11. Az intézmény tanórán kívüli tevékenységet szervez a tanulók számára (szakkörök, programok stb.).
12. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanulók környezettudatos nevelésére.
13. Az intézmény hangsúlyt fektet az egészséges életmódra való nevelésre, a rendszeres mozgásra, sportolásra (sportkörök, versenyek stb.).
14. Az intézmény hangsúlyt fektet a nemzeti hagyományok megismertetésére, a magyarságtudat, hazaszeretet alakítására.
15. Az intézményben a tanulók megismerik az erkölcsi normákat, saját egyéni lehetőségük szerint képessé válnak arra, hogy tudatosan vállalt értékrend szerint alakítsák életüket.

---

<sup>93</sup> Online kérdőív

16. Az intézményben a diákoknak lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak az őket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, és változásokat kezdeményezzenek.
17. Az intézményben a szülőknek lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak a gyermekeiket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, változásokat kezdeményezzenek.
18. Az intézményvezető jelenléte meghatározó az intézményben.
19. A vezető egyértelműen fogalmazza meg elvárásait, és egyértelműen határozza meg a nevelőtestület feladatait, miközben törekszik az egyenletes terhelés megvalósítására.
20. Az intézményvezető fontosnak tartja a pedagógusok szakmai fejlődését: ezt segíti feladatmegbízásokkal, a célzott belső és külső továbbképzésekkel.
21. Az intézményvezető hangsúlyt fektet a nevelőtestületen belül az etikus pedagógusmagatartás betartására.
22. Az intézményvezetés ellenőrző-értékelő tevékenysége folyamatos.
23. Az intézményvezetés az intézményi önértékelési rendszer alkalmazásával visszajelzést ad a pedagógusoknak munkájukkal kapcsolatban: a visszajelzés és az értékelés korrekt, és tényeken alapul.
24. Az intézményen belüli információáramlás kétirányú, a testület tagjai időben megkapják a munkájukhoz szükséges információkat.
25. A vezető fontosnak tartja, elősegíti és igénybe veszi a pedagógusok szakmai együttműködését.
26. A vezető igényli a véleményeket, támogatja a jó ötleteket.
27. Az intézményben a pedagógiai-szakmai munka zavartalan végzéséhez szükséges eszközök rendelkezésre állnak.
28. Az intézményben tervszerűen és hatékonyan működnek a szakmai munkaközösségek.
29. Az intézményben a pedagógusok készek a szakmai fejlődésre, tanfolyamokon, továbbképzéseken vesznek részt, az itt szerzett ismereteket hasznosítják, és egymásnak is átadják.
30. Az intézményben a tanulók szüleivel való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az intézménnyel és gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.

## 6. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a szülők elégedettségét mérő kérdőív<sup>94</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett.** A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Az intézményben a tanulók viselkedése a felnőttekkel és társaikkal kulturált, udvarias.
2. Gyermekem munkájának tantárgyi ellenőrzése, fejlődésének értékelése rendszeres.
3. Gyermekem – képességeinek megfelelően – tisztában van a követelményekkel.
4. Szülőként megfelelő visszajelzést kapok gyermekem előrehaladásáról.
5. Az intézmény segíti gyermekemet, hogy megismerje és fejlessze képességeit.
6. Az intézmény eredményesen segíti a lemaradó tanulókat.
7. Az intézmény lehetőséget teremt a tehetség kibontakoztatására.
8. Az intézmény ösztönzi a tanulók együttműködését.
9. Az intézmény fejleszti a tanulók testi, szellemi, érzelmi képességeit.
10. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanórán kívüli tevékenységek (szakkörök, programok stb.) szervezésére.
11. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanulók környezettudatos nevelésére.
12. Az intézmény hangsúlyt fektet az egészséges életmódra való nevelésre, lehetőséget teremt a rendszeres mozgásra, sportolásra (sportkörök, versenyek stb.).
13. Az intézmény fontosnak tartja a nemzeti hagyományok megismertetését, a magyarságtudat, hazaszeretet kialakítását.
14. A tanulók megismerik az erkölcsi normákat, képessé válhatnak arra, hogy tudatosan vállalt értékrend szerint alakítsák életüket.
15. Az intézménynek jó a hírneve, jól képzett pedagógusok magas színvonalon végzik munkájukat.
16. Az iskolával való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az iskolával és gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.

---

<sup>94</sup> Online kérdőív.

# Pedagógiai szakszolgálati intézmény

## 1. A pedagógus önértékelés területei és módszertana

### 1.1. A pedagógus önértékelésének területei

A területek a tanári felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 8/2013. (I. 30.) EMMI rendeletben meghatározott követelményterületek nagy részét lefedik. Az önértékelés során annak vizsgálata történik meg, hogyan valósulnak meg a gyakorlatban a képzés folyamatában kimeneti követelményként megfogalmazott kompetenciák.

Az önértékelés folyamán annak feltárása folyik, milyen módon és mértékben jelennek meg a szakszolgálati szakalkalmazott munkájában az alábbi szakmai tartalmak:

- Az általános szakmai szempontoknak való megfelelés,
- A pedagógiai szakszolgálatok jogszabályban foglalt eljárásrendjének, illetve az intézmény belső szabályzatainak, szakmai protokolljainak való megfelelés,
- Az intézmény munkatervének való megfelelés.

A jelenleg kilenc szakterületen folyó pedagógiai szakszolgáltatás egyes területei között fennálló megegyezések ellenére a szolgáltatást igénylő kliensek szükségletei, a szolgáltatást nyújtó szakalkalmazott szakértelme és kompetenciái, továbbá a szolgáltatás tevékenységtartalma, módszer- és eszközhasználata tekintetében jelentősek a különbségek. Kiemelve a szakterületi tevékenységek közös és általános tartalmainak ellenőrzését, mégis szükségessé vált azt mérlegelni, hogy a kompetenciák milyen mértékben és módon nyilvánulnak meg szakterületenként. Annak érdekében, hogy a pedagógiai szakszolgálati területeken a pedagóguskompetenciák értelmezhetőek legyenek, a pedagógiai szakszolgálati tevékenységeket tartalmuk és jellegük szerint csoportosítottuk, és öt fő tevékenységcsoportot alakítottunk ki az alábbiak szerint:

### 1. Nevelési tanácsadás típusú tevékenységek

- a) *nevelési tanácsadás – a pszichológus tevékenysége*
- b) *nevelési tanácsadás – fejlesztő pedagógus/ gyógypedagógus tevékenysége,*
- c) *az iskola-, óvodapszichológus tevékenysége,*
- d) *pályaorientációs tevékenység,*
- e) *tehetséggondozó tevékenység*

### 2. Szakértői bizottsági tevékenység

- *Szakértői bizottsági feladatellátásban résztvevők*

### 3. Logopédiai tevékenység

- *Logopédiai feladatellátásban résztvevők*

### 4. Korai fejlesztés típusú tevékenységek

- a) *korai fejlesztés,*
- b) *konduktív pedagógiai ellátás*

### 5. Gyógytestnevelői tevékenység

- *Gyógytestnevelői feladatellátásban résztvevők*

Az értékelés a pedagógiai munka alábbi területeire terjed ki:

1. Pedagógiai módszertani felkészültség
2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexiók
3. A tanulás támogatása
4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség
5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység
6. Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése
7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás
8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért
9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselése és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja

Az önértékelés területei – az első pont kivételével – megegyeznek a pedagógusok előmeneteli rendszerében használt pedagógusminősítési területekkel, így az önértékelés eredménye segíti a pedagógusokat a minősítésre való felkészülésben.

A felsorolt területeken az értékelés meghatározott szempontok szerint történik. Az összefoglaló táblázatból megállapítható, hogy egyes szakterületeken a kompetenciák érvényesíthetősége nem teljes körű. A gyógytestnevelés feladatellátásban közreműködők kompetenciái megegyeznek a nevelési-oktatási intézményben foglalkoztatott pedagógusok kompetenciáival, esetükben tehát nincs szükség újabb szempontok megállapítására. A következő táblázatban összefoglaltuk az egyes kompetenciák érvényesülését segítő szempontokat.

A kompetenciák érvényesülésének megfigyeléséhez és megállapításához segítséget nyújtanak az adott szakterületen alkalmazható szakmai ellenőrzési szempontok.

A pedagógiai szakszolgálatokban folyó munka tartalma az egyes szakterületeken jelentős mértékben különböző. Az első csoportba tartozó szolgáltatások nem tanórai jellegűek, hanem egyéni vagy csoportos fejlesztés, terápia, konzultáció, mediáció, illetve diagnosztikus munka történik. A gyógytestnevelés tanóra megtartása, nevelő-oktató munka, a gyermekek tanórákon vesznek részt. Ebből adódik, hogy az 1,2,3,7,8,9 kompetenciákat követve a szempontok és elvárások még értelmezhetők valamennyi szakszolgálati tevékenységre, azonban a 4,5,6 kompetenciák esetében a gyógytestnevelő pedagógiai munkájának értékelése a többi szakszolgálati területtől eltérően a nevelésben-oktatásban érvényes szempontok és elvárások alapján kerül megítélésre. Az önértékelés során szükség lehet arra, hogy a pedagógiai munka tartalmára tekintettel a szempontokat és elvárásokat kellő adaptációval alkalmazzák.

| Pedagóguskompetenciák tartalmi módosulása a pedagógiai szakszolgálatban                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |                                                                                                                 |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Általános<br>önértékelési szempontok                                                                                                                                                                                                                                                      | Szempontok a nevelés-<br>tanácsadás típusú<br>tevékenységekben                                                                                 | Szempontok a<br>szakértői bizottsági<br>tevékenységben                                                          | Szempontok a<br>logopédiai<br>tevékenységben                                                                                                      | Szempontok a korai<br>fejlesztés<br>típusú<br>tevékenységekben                                                                                 | Szempontok a<br>gyógytest-<br>nevelésben                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>1. terület: Pedagógiai<br/>módszertani felkészültség</b>                                                                                                                                                                                                                               | 1. Pedagógiai<br>módszertani felkészültség                                                                                                     | 1. Pedagógiai<br>módszertani<br>felkészültség                                                                   | 1. Pedagógiai<br>módszertani<br>felkészültség                                                                                                     | 1. Pedagógiai módszertani<br>felkészültség                                                                                                     | 1. Pedagógiai<br>módszertani<br>felkészültség                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>2. terület: Pedagógiai<br/>folyamatok, tevékenységek<br/>tervezése<br/>és a megvalósításukhoz<br/>kapcsolódó önreflexiók</b>                                                                                                                                                           | 2. Pedagógiai folyamatok,<br>tevékenységek tervezése<br>és a megvalósításukhoz<br>kapcsolódó önreflexiók.                                      | 2. Pedagógiai<br>folyamatok,<br>tevékenységek<br>tervezése<br>és a megvalósításukhoz<br>kapcsolódó önreflexiók. | 2. Pedagógiai<br>folyamatok,<br>tevékenységek<br>tervezése<br>és a megvalósításukhoz<br>kapcsolódó önreflexiók.                                   | 2 Pedagógiai folyamatok,<br>tevékenységek tervezése<br>és a megvalósításukhoz<br>kapcsolódó önreflexiók.                                       | 2. Pedagógiai<br>folyamatok,<br>tevékenységek<br>tervezése<br>és a megvalósításukhoz<br>kapcsolódó önreflexiók.                                                                                                                                                    |
| <b>3. terület:<br/>A tanulás támogatása.</b>                                                                                                                                                                                                                                              | 3. A tanulás támogatása.                                                                                                                       | 3. A tanulás támogatása.                                                                                        | 3. A tanulás<br>támogatása.                                                                                                                       | 3. A tanulás támogatása.                                                                                                                       | 3. A tanulás támogatása.                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>4. terület:<br/>A tanuló személyiségének<br/>fejlesztése, az egyéni<br/>bánásmód érvényesülése,<br/>a hátrányos helyzetű,<br/>sajátos nevelési igényű<br/>vagy beilleszkedési,<br/>tanulási, magatartási<br/>nehézséggel küzdő<br/>gyermek, tanuló többi<br/>gyermekkel, tanulóval</b> | 4. A kliens igényeit és<br>szükségeit figyelembe<br>vevő egyéni beavatkozás<br>(gondozás, fejlesztés,<br>terápia, tanácsadás,<br>konzultáció). | 4. A kliens igényeit és<br>szükségeit figyelembe<br>vevő állapotfelmérési és<br>beavatkozási<br>tevékenység     | 4. A kliens igényeit és<br>szükségeit<br>figyelembe vevő egyéni<br>beavatkozás (gondozás,<br>fejlesztés,<br>terápia, tanácsadás,<br>konzultáció). | 4. A kliens igényeit és<br>szükségeit figyelembe<br>vevő egyéni beavatkozás<br>(gondozás, fejlesztés,<br>terápia, tanácsadás,<br>konzultáció). | 4. A tanuló<br>személyiségének<br>fejlesztése, az egyéni<br>bánásmód<br>érvényesülése, a<br>hátrányos helyzetű,<br>sajátos nevelési igényű<br>vagy beilleszkedési,<br>tanulási, magatartási<br>nehézséggel küzdő<br>gyermek, tanuló többi<br>gyermekkel, tanulóval |

|                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                  |                                                                                                    |                                                                                                                                  |                                                                                                    |                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség                                                                                                                      |                                                                                                                                  |                                                                                                    |                                                                                                                                  |                                                                                                    | együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség.                                                                                            |
| <b>5. terület</b><br><b>A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység</b> | 5. Csoportos beavatkozás (tréning, gondozás, fejlesztés, terápia, tanácsadás, konzultáció, mediáció, konfliktuskezelés, képzés). | 5. <i>Ezen a szakszolgálati területen ez a kompetencia nem releváns.</i>                           | 5. Csoportos beavatkozás (tréning, gondozás, fejlesztés, terápia, tanácsadás, konzultáció, mediáció, konfliktuskezelés, képzés). | 5. <i>Ezen a szakszolgálati területen ez a kompetencia nem releváns.</i>                           | 5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység |
| <b>6. terület:</b><br><b>Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése</b>                                                                                            | 6. Az állapotfelmérés és a beavatkozási tevékenységek rendszeres értékelése, elemzése, önreflexió.                               | 6. Az állapotfelmérés és a beavatkozási tevékenységek rendszeres értékelése, elemzése, önreflexió. | 6. Az állapotfelmérés és a beavatkozási tevékenységek rendszeres értékelése, elemzése, önreflexió.                               | 6. Az állapotfelmérés és a beavatkozási tevékenységek rendszeres értékelése, elemzése, önreflexió. | 6. Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése.                                                                                            |
| <b>7. terület:</b><br><b>Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás</b>                                                                                                                               | 7. Kommunikáció, szakmai együttműködés és önállóság.                                                                             | 7. Kommunikáció, szakmai együttműködés és önállóság.                                               | 7. Kommunikáció, szakmai együttműködés és önállóság.                                                                             | 7. Kommunikáció, szakmai együttműködés és önállóság.                                               | 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás.                                                                                                                               |



|                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>8. terület:</b><br><b>Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért</b>                                                                                                | 8. Elkötelezettség és felelősségvállalás a szakmai fejlődésért.                                                                                                         | 8. Elkötelezettség és felelősségvállalás a szakmai fejlődésért.                                                                                                         | 8. Elkötelezettség és felelősségvállalás a szakmai fejlődésért.                                                                                                         | 8. Elkötelezettség és felelősségvállalás a szakmai fejlődésért.                                                                                                         | 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért.                                                                                                 |
| <b>9.terület</b><br><b>A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja</b> | 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja | 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja | 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja | 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja | 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja |

## 1. Pedagógiai módszertani felkészültség

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 1. Pedagógiai módszertani felkészültség                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><b>Milyen az egyén és a csoport szintjén a módszertani felkészültsége?</b></p> <p><b>Milyen módszereket alkalmaz az állapotfelmérés és beavatkozás vonatkozásában?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pedagógiai tevékenysége biztos szaktudományos és szakterületi tudást tükröz.</li><li>• Ismeri és tudatosan alkalmazza a szakterülete sajátosságaihoz és a tevékenységi helyzethez igazodó változatos módszereket és eszközöket.</li><li>• Az alkalmazott szakterületspecifikus módszereket a kliensek igényeihez igazítja állapotjavító céllal, támogatja a kliens kompetenciájának fejlődését.</li><li>• Kliensei számára lehetővé teszi a számukra megfelelő viselkedési alternatívák kiválasztását, gyakorlását.</li></ul>                                                                                                                               |
| <p><b>Hogyan, mennyire illeszkednek az általa alkalmazott módszerek a kliens igényeihez, szükségleteihez?</b></p>                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Beavatkozásának hatékonyságát és eredményességét rendszeresen értékeli, tapasztalatai alapján módosítja tevékenységeit.</li><li>• Az adott problématerület állapotfelmérésében és fejlesztő, terápiás, konzultatív ellátásban a kliens életkorának, állapotának, körülményeinek és a helyzetének megfelelő, változatos módszereket alkalmaz.</li><li>• Ismeri a szakterülete szempontjából fontos információforrásokat, azok pedagógiai felhasználásának lehetőségeit, megbízhatóságát, etikus alkalmazását.</li><li>• Fogalomhasználata szakszerű az adott pedagógiai helyzethez igazodó, a kliensnek, klienscsoportnak megfelelő, következetes.</li></ul> |

## 2. Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 2. Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                           | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Milyen a pedagógiai tervező munkája: tervezési dokumentumok, tervezési módszerek, nyomon követhetőség, megvalósíthatóság, realitás?</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Egységes rendszerbe illesztve tervezi az adott pedagógiai céloknak megfelelő stratégiákat, folyamatot, munkaformát, módszereket, eszközöket.</li> <li>Pedagógiai tervező dokumentumait gondosan vezeti, azok tükrözik az önellenőrzést és reflektivitást.</li> </ul>                                                                                              |
| <b>A gyógytestnevelés kivételével minden szakszolgálati területre:</b><br><b>Hogyan viszonyul a tervezés a kliensek adottságaihoz, igényeihez?</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógiai folyamatot a kliens, klienscsoport érdekei, szükségletei, valamint a szakmai elvárások alapján tervezi.</li> <li>A pedagógiai folyamatot a kliensekhez igazodóan vezeti, törekszik a kliensek aktív bevonására.</li> <li>A kliens szükségleteit folyamatosan követi, az előrehaladás tükrében elemzi és értékeli, a folyamatot módosítja.</li> </ul> |
| <b>A gyógytestnevelésnél:</b><br><b>Hogyan viszonyul a tervezés a gyermekek/tanulók adottságaihoz, igényeihez a gyógytestnevelői tevékenységben?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Terveiben szerepet kap a gyermekek, tanulók motiválása, motivációjuk fejlesztése.</li> <li>Tervező tevékenysége során a tanulási folyamatba illeszti a foglalkozáson, a tanórán kívüli ismeret- és tapasztalatszerzési lehetőségeket.</li> <li>Megtervezi a gyermekek, a tanulók és nevelt oktatott csoportok értékelésének módszereit, eszközeit.</li> </ul>     |
| <b>A tervezés során hogyan érvényesíti az állapotfelmérés adatait, a kliens tényleges igényeit, a szolgáltatás specifikumait?</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Szakképesítésétől függően a kliens problémájához igazodó egyéni vagy csoportos állapotfelmérési-, fejlesztési-, foglalkozási-, terápiás vagy tanácsadási</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |

| 2. Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                   | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                               | tervet készít – az intézményi eljárásrendnek megfelelően.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Hogyan épít tervezőmunkája során a kliens előzetes tudására és egyéni jellemzőire?            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Amennyiben lehetősége van, a kliens fejlettségére, képességeire is tekintettel, bevonja őket a terápiás, fejlesztési folyamat tervezésébe.</li> <li>Pedagógiai tervező munkájában képes differenciálni, a kliens, a klienscsoport több szempontú megközelítése alapján. (Előzetes tudás, motiváltság, életkori sajátosság, környezet).</li> </ul> |

### 3. A tanulás támogatása

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 3. A tanulás támogatása                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Mennyire tudatosan, az adott helyzetnek mennyire megfelelően választja meg és alkalmazza a tanulásszervezési eljárásokat, koordinálja a tanulási folyamatokat? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Szűrést végez a tanulási/teljesítménybeli problémák/ kiemelkedő képesség/teljesítmény megfelelő időben történő felismerésére.</li> <li>Figyelembe veszi a kliens aktuális fizikai, érzelmi állapotát.</li> <li>Tanulásmódszertani segítséget nyújt egyéni helyzetben, vagy csoportos tanulásmódszertani tréninget vezet.</li> <li>A tanulás támogatása érdekében a szülővel/ pedagógussal konzultációt folytat.</li> <li>A kliens hibázásait tévesztéseit a tanulási folyamat szerves részének tekinti, és a megértést segítő módon reagál rájuk.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hogyan motivál, hogyan kelti fel a kliens érdeklődését, és hogyan tartja fenn a figyelmét, érdeklődését?                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Felkelti és fenntartja a kliensek érdeklődését.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Hogyan fejleszti a kliensek gondolkodási, probléma megoldási és együttműködési képességét?                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lehetőséget teremt a társas tanulás helyzeteire.</li> <li>Szakmai, szakmaközi együttműködésekkel segíti a tehetséges kliensek fejlesztését.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Milyen tanulási teret, tanulási környezetet hoz létre a tanulási folyamathoz?                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulás támogatása során épít a kliens egyéni céljaira és szükségleteire, a gyermek és tanulócsoport sajátosságaira a szakszolgálat helyszínein.</li> <li>Nyugodt, és biztonságos környezetet teremt az állapotfelméréshez vagy beavatkozáshoz.</li> </ul>                                                                                                                                                 |
| Hogyan alkalmazza a tanulási folyamatban az információ-kommunikációs technikákra épülő eszközöket, digitális tananyagokat? Milyen támogatást nyújt a kliensek tanulási folyamatának támogatáshoz? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Célja, hogy kliensei képesek legyenek a tanultak alkalmazására tanulási helyzetben, önbizalmuk erősödjön.</li> <li>Igyekszik kialakítani az önálló ismeretszerzés, bizonyos esetekben a kutatás igényét. Ösztönöz az IKT-eszközök hatékony használatára a tanulási folyamatban.</li> <li>Megfelelő útmutatókat és az önálló tanuláshoz szükséges tanulási eszközöket biztosít a kliensek számára.</li> </ul> |

**4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség**

A fenti terület a pedagógiai szakszolgálatok tekintetében a *nevelési tanácsadás típusú, szakértői bizottsági, logopédiai, korai fejlesztés típusú tevékenységek* vonatkozásában a kliens igényeit és szükségleteit figyelembe vevő egyéni beavatkozásokra (gondozás, fejlesztés, terápia, tanácsadás, konzultáció) értjük.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség** *(nevelési tanácsadás típusú, szakértői bizottsági, logopédiai, korai fejlesztés típusú tevékenységek)*

| Szemponatok                                                                                                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Milyen hatékony állapot megismerési technikákat alkalmaz? Mennyire tudatos a kliens komplex ellátásának megszervezésében?              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tudatosan alkalmazza a kliens sokoldalú megismerését szolgáló pedagógiai-pszichológiai módszereket, a kliens személyiségének sajátosságait megfelelő módszerekkel sokoldalúan tárja fel.</li> <li>A kliens személyiségét nem statikusan, hanem fejlődésében szemléli.</li> </ul>                                                                                             |
| Képes-e, más szakmák képviselőivel való eredményes együttműködésre?                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Felismeri a kliensek tanulási vagy személyiségfejlődési nehézségeit, képes számukra segítséget nyújtani, vagy a megfelelő szakembertől segítséget kérni.</li> <li>A kliens komplex ellátásának érdekében más szakemberek bevonására is törekszik, képes teamben dolgozni.</li> </ul>                                                                                         |
| Hogyan valósítja meg az ellátás során szükséges kontrollt? Miként reflektál a kliens autonómiatörekvéseire, különleges szükségleteire? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Egyéni beavatkozásra vonatkozó munkáját a kliens megelégedettsége és az elfogadott állapotfelmérési/beavatkozási protokollok alapján elemzi és értékeli.</li> <li>A kliens teljes személyiségének fejlesztésére, autonómiájának kibontakoztatására törekszik.</li> <li>Különleges bánásmódot igénylő kliens ellátásában problémaszpecifikus módszertant alkalmaz.</li> </ul> |
| Milyen módon differenciál az egyéni és a csoportos foglalkozások esetében?                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az általános pedagógiai célrendszert és az egyéni szükségletekhez igazodó fejlesztési célokat egységben kezeli.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   |

**4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség**

A fenti területet a pedagógiai szakszolgálatok *gyógytestnevelői tevékenység* tekintetében a kliens személyiségének fejlesztésére, az egyéni bánásmód érvényesülésére, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, kliens többi gyermekkel, klienssel együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültségére vonatkoztatjuk.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség (gyógytestnevelés terület) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Hogyan méri fel a tanulók állapotából adódó igényeket? Milyen hatékony tanuló megismerési technikákat alkalmaz?                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>A nevelési-oktatási folyamatban a gyermekek, a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és testi sajátosságaira egyaránt kiemelt figyelmet fordít.</li> <li>A gyermekek, tanulók megismerése során alapoz az orvosi szakvéleményre.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                |
| Hogyan jelenik meg az egyéni fejlesztés, a személyiségfejlesztés a pedagógiai munkájában, a tervezésben (egyéni képességek, adottságok, fejlődési ütem, szociokulturális háttér)?                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tudatosan teremt olyan pedagógiai helyzeteket, amelyek segítik a gyermekek, a tanulók komplex személyiségfejlődését.</li> <li>Tiszteletben tartja a gyermekek, a tanulók személyiségét, tudatosan keresi a bennük rejlő értékeket, a gyermekekhez, a tanulókhöz felelősen és elfogadóan viszonyul.</li> <li>Felismeri a tanulók tanulási vagy személyiségfejlődési nehézségeit, és képes számukra segítséget nyújtani vagy más szakembertől segítséget kérni.</li> </ul> |
| Milyen módon differenciál, hogyan alkalmazza az adaptív oktatás gyakorlatát?                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az együttnevelés keretei között is módot talál a gyermekek, a tanulók esetében az egyéni fejlődés lehetőségeinek megteremtésére.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Milyen terv alapján, hogyan foglalkozik a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal, ezen belül a sajátos nevelési igényű, a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő, a kiemelten tehetséges tanulókkal, illetve a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulókkal? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tudatosan alkalmazza a gyermekek, a tanulók sokoldalú megismerését szolgáló pedagógiai-pszichológiai módszereket.</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység**

A fenti területet a pedagógiai szakszolgálat *nevelési tanácsadás típusú és logopédiai tevékenységek* vonatkozásában a csoportos beavatkozásokra (tréning, gondozás, fejlesztés, terápia, tanácsadás, konzultáció, mediáció, konfliktuskezelés, képzés) értelmezzük.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység (nevelési tanácsadás típusú és logopédiai tevékenységek)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Mennyire hatékony a csoportos beavatkozások szervezésben és vezetésben?</b>                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógus az általa vezetett csoportok fejlesztését a közösségfejlesztés folyamatának ismeretére, és a csoportok tagjainak egyéni és csoportos szükségleteire, sajátosságaira alapozza.</li> <li>A csoportszervezésben és vezetésben érvényesíti a beavatkozások elfogadott eljárásrendjeit.</li> <li>Megteremti az általa irányított nevelési, oktatási folyamat során az együttműködési képességek fejlődéséhez szükséges feltételeket.</li> <li>Munkaköri feladataival összhangban, koordinátorként képes az 5. kompetenciaterület alatt felsorolt tevékenységek megszervezésére/konzultatív segítésére.</li> </ul> |



|                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hogyan képes olyan társas környezetet kialakítani, hogy a kliensek értékesnek és elfogadottnak érezzék magukat? Ennek során milyen módon veszi figyelembe a résztvevők azonos vagy különféle igényeit és lehetőségeit? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakmai hozzáértéssel reagál a csoportos tréning, gondozás, fejlesztés, terápia, tanácsadás, konzultáció, mediáció, konfliktuskezelés különféle helyzeteire.</li> <li>• Képes a csoporthelyzetben figyelembe venni a kliensek eltérő állapotából, társadalmi helyzetéből adódó különbségeket, az életkorukból következő fejlődéslélektani jellemzőket.</li> <li>• Pedagógiai feladatai során figyelembe veszi és értéként közvetíti a gyermekek, a tanulók és tanulóközösségek eltérő kulturális, társadalmi háttérből adódó sajátosságait.</li> <li>• A gyermekeket, tanulókat egymás elfogadására, tiszteletére, kölcsönös támogatására, előítélet mentességre neveli.</li> </ul> |
| Kiterjeszti-e a csoportos beavatkozást a kliensek szüleire és pedagógusaira?                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Felkészült szülői önismereti, szülői esetkonzultációs csoport vezetésére – ahol releváns.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Melyek azok a probléma megoldási és konfliktuskezelési stratégiák, amelyeket sikeresen alkalmaz?                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakszerűen és eredményesen alkalmazza a konfliktusok megelőzésének és kezelésének módszereit.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

### 5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység

A fenti területet a pedagógiai szakszolgálatok *gyógytestnevelői tevékenység* vonatkozásában a kliensi csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmi-kulturális sokféleségre, integrációs tevékenységeként értelmezzük.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység (gyógytestnevelés terület) |                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                                                                           | Elvárások                                                                                                                                                                             |
| Milyen módszereket, eszközöket alkalmaz a közösség belső struktúrájának feltárására?                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A pedagógus az általa vezetett, fejlesztett gyermek- és tanulócsoporthoz fejlesztés a közösségfejlesztés folyamatának ismeretére,</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | és a csoportok tagjainak egyéni és csoportos szükségleteire, sajátosságaira alapozza.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Hogyan jelenik meg a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában? (helyzetek teremtése, eszközök)</b>                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Megteremti az általa irányított nevelési, oktatási folyamat során az együttműködési képességek fejlődéséhez szükséges feltételeket.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Hogyan képes olyan nevelési környezetet kialakítani, amelyben a tanulók értékesnek és elfogadottnak érezhetik magukat, amelyben megtanulják tisztelni, elfogadni a különböző kulturális közegből, a különböző társadalmi rétegekből jött társaikat, a különleges bánásmódot igénylő, és a hátrányos helyzetű tanulókat is?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ösztönzi a gyermekek, a tanulók közötti véleménycserét, fejleszti kommunikációs képességüket, fejleszti a tanulóknál az érvelési kultúrát.</li> <li>• Pedagógiai feladatai során figyelembe veszi és értéként közvetíti a gyermekek, a tanulók és tanulóközösségek eltérő kulturális, társadalmi háttérből adódó sajátosságokat.</li> <li>• A gyermekeket, tanulókat egymás elfogadására, tiszteletére, kölcsönös támogatására, előítélet mentességre neveli.</li> <li>• Pedagógiai tevékenységében a nevelt, oktatott gyermekek, tanulók életkorából következő fejlődéslelektani jellemzőik ismerete tükröződik.</li> </ul> |
| <b>Melyek azok a probléma-megoldási és konfliktuskezelési stratégiák, amelyeket sikeresen alkalmaz?</b>                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakszerűen és eredményesen alkalmazza a konfliktusok megelőzésének és kezelésének módszereit.</li> <li>• A gyermekek, a tanulók nevelése, oktatása során a közösség iránti szerepvállalást erősítő helyzeteket teremt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## 6. Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése

A fenti területet a pedagógiai szakszolgálatok *nevelési tanácsadás típusú, szakértői bizottsági, logopédiai, korai fejlesztés típusú tevékenységek* vonatkozásában az állapotfelmérés és a beavatkozási tevékenységek rendszeres értékelésére, elemzésére és önreflexiókra értelmezzük.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>6. Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése</b> <i>(nevelési tanácsadás típusú, szakértői bizottsági, logopédiai, korai fejlesztés típusú tevékenységek)</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                                                                                                 | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Milyen ellenőrzési és értékelési formákat alkalmaz az állapotfelmérés és a beavatkozási tevékenységek javítása érdekében?</b>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az állapotfelmérés és beavatkozás során betartja jogosultsági határait.</li> <li>• Az állapotfelmérő és beavatkozó eljárások során, annak eredményei alapján dönt az alkalmazott módszer, eszköz megfelelőségéről a kliens szükségleteinek ismeretben.</li> <li>• Az alkalmazott módszerek esetében kellő önreflektivitással rendelkezik.</li> <li>• A kliensnek személyre szabott értékelést ad, a produktumok elemzése alapján képes a választott módszert, szükség esetén más módszert választani.</li> </ul> |
| <b>Mennyire sajátította el és alkalmazza a minősítésmentes, fejlesztő szándékú visszajelzés követelményeit?</b>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Értékelés szükségessége esetén segítő értékelést alkalmaz, minősítő értékelést állapotfelmérés eredményének közlése során végez.</li> <li>• Visszajelzései, értékelései világosak, egyértelműek, tárgyyszerűek, támogatják a kliens önértékelésének fejlődését.</li> <li>• Önállóan képes a kliensek vizsgálati eredményeinek értékeléséből kapott adatokat elemezni, az egyéni, illetve a csoportos fejlesztés alapjaként használni, szükség esetén gyakorlatát módosítani.</li> </ul>                          |
| <b>Milyen visszajelzéseket ad a klienseknek? Visszajelzései támogatják-e a kliensek önértékelésének fejlődését?</b>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elősegíti a gyermekek, a tanulók önértékelési képességének kialakulását, fejlődését.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## 6. Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése

A fenti területet a pedagógiai szakszolgálatok *gyógytestnevelői tevékenységre* vonatkozóan a pedagógiai folyamatok és a kliensek személyiségfejlődésének folyamatos értékelésére, elemzésére értelmezzük.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>6. A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése. (gyógytestnevelés terület)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                  | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Milyen ellenőrzési és értékelési formákat alkalmaz?</b>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tevékenység speciális kompetenciáit mérő eszközöket nagy biztonsággal választja meg a tanulók állapotának megfelelően.</li> <li>Az adott nevelési helyzetnek, és céljainak megfelelően, változatosan és nagy biztonsággal választja meg a különböző értékelési módszereket.</li> <li>A gyermekeknek, a tanulóknak személyre szabott értékelést ad.</li> </ul>                                                                                       |
| <b>Mennyire támogató, fejlesztő szándékú az értékelése?</b>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>A gyermeki, a tanulói tevékenység rendszeres ellenőrzésének eredményeit szakszerűen elemzi, értékelésüket rendszeresen felhasználja fejlesztési céljainak feladatainak kijelölésében.</li> <li>Az értékelési módszerek alkalmazása során figyelembe veszi azok várható hatását a gyermekek, a tanulók személyiségének fejlődésére.</li> <li>A gyermekek, a tanulók számára adott visszajelzései rendszeresek, egyértelműek, tárgyilagosak.</li> </ul> |
| <b>Milyen visszajelzéseket ad a tanulóknak? Visszajelzései támogatják-e a tanulók önértékelésének fejlődését?</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elősegíti a gyermekek, a tanulók önértékelési képességének kialakulását, fejlődését.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## **7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

### **7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás**

| Szemponatok                                                                                                                                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szakmai és nyelvi szempontból igényes-e a nyelvhasználata (a kliensek életkorának megfelelő szókészlet, artikuláció, beszédsebesség, stb.)?</b>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tevékenysége során az intézményi protokollhoz igazodóan és a pedagógiai céljainak megfelelően érthetően és hitelesen kommunikál.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Milyen módon működik együtt pedagógusokkal és a szakszolgálati, pedagógiai munkát segítő más felnőttekkel a pedagógiai folyamatban? Milyen a kliensekkel és a szülőkkel a kommunikációja, együttműködése?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A szakszolgálati ellátásban a kliensek érdekében kezdeményezően együttműködik a pedagógustársaival, a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel és a szülőkkel.</li> <li>Kommunikációját minden partnerrel a kölcsönösség és a konstruktivitás jellemzi.</li> <li>Kommunikációja magatartásával, elveivel, az intézményi közös célokkal kongruens, és megfelelően támogatja az ellátás sikerességét.</li> </ul> |
| <b>Reális önismerettel rendelkezik-e? Jellemző-e rá a kritikus szemlélet? Hogyan fogadja a visszajelzéseket? Képes-e önreflexióra? Képes-e önfejlesztésre?</b>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Igényli a pedagógiai munkájával kapcsolatos rendszeres visszajelzéseket, nyitott azok befogadására.</li> <li>Szakmai megbeszéléseken kifejti, képviseli az álláspontját, képes másokat meggyőzni, és ő maga is meggyőzhető.</li> </ul>                                                                                                                                                                        |

## 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért                                    |                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                |
| <b>Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tisztában van személyiségének sajátosságaival, és alkalmazkodik a szerepvállalásokhoz.</li> <li>Pedagógiai munkáját reflektivitás jellemzi.</li> </ul>            |
| <b>Mennyire tájékozott pedagógiai kérdésekben, hogyan követi a szakmában történeteket?</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógiai feladatok megoldásában együttműködik pedagógustársaival, munkaközösségeivel, a szakszolgálati/ pedagógiai munkát segítő munkatársaival, a</li> </ul> |

|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                              | <p>gyermek, tanuló fejlődését támogató más szakemberekkel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fontos számára tudásának folyamatos megújítása, a megszerzett tudását a pedagógiai gyakorlatában eredményesen alkalmazza.</li> </ul> |
| Hogyan nyilvánul meg kezdeményezőképesége, felelősségvállalása a munkájában? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Részt vesz szakmai kooperációkban, problémafelvetéseivel, javaslataival kezdeményező szerepet vállal.</li> </ul>                                                                                    |

### 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője, és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Milyen szemléletformáló módszereket alkalmaz annak érdekében, hogy a gyermekekben/tanulókban kialakuljon a fenntartható fejlődésre irányuló felelősségteljes magatartás? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Segíti a gyermekeket/tanulókat, hogy megértsék a nem fenntartható és fenntartható fejlődés különbségeit.</li> <li>Kihasználja saját szakterületén a fenntarthatóságra nevelés pedagógiai lehetőségeit.</li> <li>Lehetővé teszi a gyermekek/tanulók számára, hogy saját cselekedeteikkel, viselkedésükkel hozzájáruljanak a fenntarthatósághoz, tudatosítva bennük, hogy a jövő rajtuk is múlik.</li> <li>Segíti a gyermekeket/tanulókat, hogy a múlt és a jelen tükrében kreatívan gondolkodjanak a lehetséges jövőről.</li> </ul> |

## 1.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

Az előző, pedagógusra vonatkozó ellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott pedagógusra vonatkozó értékelőlapja(i), önfejlesztési terve(i)

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejlesztendő területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi szakszolgálati tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?

### **A szakszolgálati szakmai munka egyéni vagy csoportszintű éves tervezésének dokumentuma**

- Az éven belül milyen részidőszakokra bontott a terv, és miként jelennek meg bennük az egyes témakörök?
- Mennyiben kapcsolódik a terv a munkaközösség/munkacsoport tervéhez?
- Mennyiben kapcsolódik a terv a szakszolgálati intézményi munkaterv egészéhez?
- Milyen megnevezéseket, tevékenység egységeket tartalmaz a szakterület-specifikus munkavégzés vonatkozásában (hogyan specifikálja a megnevezés szintjén a feladatok ellátását)?
- Mennyire konkrét, ellenőrizhető vagy elvont, ellenőrizhetetlen? A megnevezések mennyire állnak összhangban a naplóban használt tevékenységek megnevezéseivel?
- Mennyire vannak összhangban a tervezett tartalmak a munkaköri leírásban foglalt tevékenységtartalmakkal?
- Mennyire vannak összhangban a tervezett tartalmak az elfogadott, aktuális szakmai eljárásrenddel (protokollal)?
- Érzékelhető-e a tervezet összeállításának módjában és tartalmában, hogy a szakszolgálati tevékenységnek vannak tervezhető és nem tervezhető elemei?
- Milyen a tervezett felmérések és beavatkozások aránya, az előbbiek milyen mértékben irányulnak egyénekre illetve csoportokra? Miként van jelen a direkt és indirekt szolgáltatásra vonatkozó tervezés (szülő és pedagógus közötti konzultáció)?
- Az időbeli kibontás mennyiben igazodik a kliensek beérkezésének csúcsidő/alapidő szakaszaihoz?
- Megjelennek-e új feladatok az előző év(ek) tervének tartalmához képest?
- Megjelennek-e új problémacélpontok, módszerek a segítségben, változtatási szándékok a korábbi munkatevékenységhez képest?
- Hogyan jelenik meg a pedagógus tervezési dokumentumaiban a környezeti nevelés és a fenntartható fejlődés célrendszere?

### **A szakszolgálati szakmai munka egyéni vagy csoportszintű éves tervezésének dokumentuma gyógytestnevelők esetén**

- Hogyan jelenik meg a tanmenetben a tanulói kompetenciák fejlesztése?
- Hogyan jelennek meg a pedagógus éves tervezésében a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal kapcsolatos feladatok?
- Hogyan épít a pedagógus a tervező munka során a tanulók előzetes ismereteire?
- Hogyan jelenik meg a fogalmak egymásra épülése az éves tervezés dokumentumaiban?
- Hogyan jelenik meg a pedagógus által készített egyéni fejlesztési tervben a fejlesztés-központúság?



- Hogyan jelennek meg a pedagógus éves tervezésében a tantárgyi belső és külső kapcsolódások?
- Hogyan jelennek meg a tanmenetben az egyéni tanulói igényeknek megfelelő folyamatok?
- Mennyiben felelnek meg a célkitűzéseknek a tervezett értékelési eszközök?
- Hogyan jelenik meg a pedagógus tervezési dokumentumaiban a környezeti nevelés és a fenntartható fejlődés célrendszere?

### **Óra-, tevékenységterv (foglalkozás, terápia, beavatkozás, konzultáció, tréning, prevenció stb.)**

- Milyen módszert használ a tevékenység vagy tanóra tervezéséhez (a tervezés módszertana)?
- Milyen elemeket tartalmaz a tevékenység- óravázlat?
- Az óra feladatainak, célkitűzéseinek teljesülését hogyan segítik a tervezett módszerek, szervezési eljárások?
- A célkitűzés teljesülését hogyan segíti az óra tervezett felépítése?
- Van-e alkalom a tervezés szerint a közösségfejlesztés, személyiségfejlesztés megvalósítására?
- Milyen értékelési formák jelennek meg az óra tervezésében?
- A tartalmi elemek egymásra épülése hogyan segíti a nyomon követhetőséget?
- Képes-e a kliens életkorának megfelelő, problémaszpecifikus egyéni/ csoportos felmérések előkészítésére és megtervezésére?
- Képes az egyéni vagy csoportos fejlesztés, foglalkozás tervének elkészítésére illetve több ülést átfogó hosszú távú beavatkozási tervek létrehozására?
- Céljainak megfelelően képes-e meghatározni a vizsgált illetve a fejlesztendő területeket?
- Képes-e meghatározni a fenti területekhez rendelt feladatok struktúráját, logikai felépítését?
- Képes-e véleményt alkotni a kiválasztott feladat, stratégia kliensre gyakorolt hatásáról?
- Képes-e a tervezés során komplex módon figyelembe venni az egyének vagy csoportok erős oldalait?
- Képes-e a tervezés során figyelembe venni a környezet védőtényezőit, miközben beszámítja a személyes sérülékenységet és a környezeti kockázatok jellemzőit is?
- Képes-e a rendelkezésére álló eszközöket, módszereket kritikusan elemezni és a konkrét céloknak megfelelően kiválasztani?
- Képes-e a tervezés során többféle vizsgálati/ beavatkozási eszközben/eljárásban gondolkodni és alternatívákat is létrehozni 1-1 lépés kimenetelét illetően?
- Mennyiben tudja alkalmazott eljárásait összhangba hozni a szakterületi eljárásrenddel (protokollal)?

### **Óraterv és egyéb foglalkozások tervezése gyógytestnevelők esetén**

- Milyen módszert használ a pedagógus az órai/foglalkozás tervezéséhez?
- A tervben szereplő tartalmi elemek megfelelnek-e a szaktárgyhoz kapcsolódó korszerű szaktudományos ismereteknek?
- Hogyan jelennek meg a tervezésben a tantárgyi belső és külső kapcsolódások?



- A feladatok, célkitűzések teljesülését hogyan segítik a tervezett módszerek, tanulásszervezési eljárások és az óra/foglalkozás felépítése?
- A célkitűzés mennyiben támogatja a megszerzett tudás alkalmazását?
- Az órák/foglalkozások tervezésénél hogy érvényesül a cél–tananyag–eszköz koherenciája?
- Milyen módon jelennek meg az egyéni tanulói igények az órák/foglalkozások tervezésében?
- Mennyire támogatja a terv a tanulói együttműködést, szociális tanulást?
- Milyen módon jelennek meg a tervben a közösségfejlesztés, személyiségfejlesztés feladatai?
- Mennyiben felelnek meg a tervek célkitűzéseinek a tervezett értékelési eszközök?

### **Esettanulmány dokumentum (javasolt a logopédia, nevelési tanácsadás típusú tevékenységek esetében)**

Az esettanulmány dokumentumának elemzésével kapcsolatos kérdésekhez a foglalkozásterv egyes kérdései és a portfólió feltöltés szakszolgálati útmutatójában szereplő reflektív interjúkérdések szolgáltatnak támpontot.

### **Esetmegbeszélő munkadokumentum (javasolt a logopédia, nevelési tanácsadás típusú tevékenységek esetében)**

- Milyen módszertani, technikai megoldásokat alkalmaz az esetmegbeszélés vezetésére?
- Milyen módon tart fenn együttműködést az esetmegbeszélés résztvevőivel?
- A csoportműködés érdekében milyen beavatkozásokat végez, és mi jellemzi ezeket?
- Milyen módon kezeli az esetmegbeszélés során megmutatkozó érzelmi és indulati viszonyulásokat?
- Milyen erősségei és fejlesztésre váró területei nyilvánulnak meg az esetmegbeszélés során?
- Mennyire képes reflektív áttekintésre az esetmegbeszélés több ülése során a történések, az előrehaladás, az elakadások, módszertani/technikai kérdéseinek tekintetében?

### **A konzultációs munka dokumentuma (javasolt a nevelési tanácsadás típusú tevékenységek esetében)**

- Képes-e a konzultáció folyamatának tervezésére, benne a cél(ok) meghatározására?
- Tud-e különbséget tenni a különböző konzultációs technikák között? Milyen indokokkal tudja alátámasztani a konzultációban használt módszereket, technikákat?
- Mennyiben képes értelmezni a konzultáció hatását a fejlesztő/terápiás folyamatra?
- Hogyan kezeli az esetleges elakadásokat, problémákat a konzultációs folyamatban?

- Milyen összehasonlításokra képes a tervezett és a megvalósult tartalom, továbbá a tervezett cél és az elért eredmény összevetésének gondolati és érzelmi vetületéről?
- Hogyan látja a terápiás beavatkozás és a konzultáció egymáshoz való viszonyát, határait?
- Milyen módon tesz különbséget a szakemberrel folytatott konzultáció és a szakember szupervíziója között?
- Alkalmaz-e modellnyújtó helyzetet szakmai konzultációban és hogyan értelmezi ennek előnyeit és hátrányait?
- Mennyiben tudja alkalmazott eljárásait összhangba hozni a szakterületi protokollal?

### **Csoportos esettanulmány-dokumentum (javasolt a nevelési tanácsadás típusú tevékenységek esetében)**

- Milyen érvekkel támasztja alá a csoportos fejlesztés/ terápia/ tanácsadás szükségességét az adott csoport vonatkozásában?
- Miként érvel a csoportos fejlesztésben/ terápiában/ tanácsadásban résztvevő gyerekek/ tanulók bekerülésének szempontjai mellett?
- Miként vélekedik a csoportos fejlesztés/ terápia/ tanácsadás kereteiről és feltételeiről? (gyakoriság, a csoportos fejlesztés/ terápia/ tanácsadás helyszíni adottságai, tervezett időtartam, egyéni, csoportos) Mennyire képes a segítő és hátráltató szempontok megfogalmazására?
- Mennyire képes a csoportos fejlesztés/ terápia/ tanácsadás folyamatának tervezésére, benne a cél(ok) meghatározására?
- Mennyire tudatosan használ különféle módszereket a csoportos fejlesztés/ terápia/ tanácsadás folyamatában? Mennyire ismeri a módszerek nevét, miként tudja elkülöníteni azokat?
- Mennyiben ismeri fel és hogyan kezeli az esetleges elakadásokat, problémákat a csoportos fejlesztés/ terápia/ tanácsadás folyamatában?
- Mennyiben képes a csoportos fejlesztés/ terápia/ tanácsadás teljes folyamatára vonatkozó megvalósulás elemzésére? (A megvalósulást abból a szempontból szükséges elemezni, hogy mennyiben tért el a kitűzött céltól.)
- Képes-e a tapasztalatok alapján javaslatok megfogalmazása?
- Mennyiben tudja alkalmazott eljárásait összhangba hozni a szakterületi eljárásrenddel (protokollal)?

### **A szakterületi vélemény dokumentuma**

- Mennyire képes felmérni, hogy a szakterületi vélemény írásában hol vannak a kompetencia határai?
- Milyen feltételekhez köti a szakterületi vélemény megírását, a tartalom megalapozottságát?
- Fogalomhasználata mennyiben felel meg a szaktudományos fogalomhasználat elvárásainak?
- A vélemény tagoltsága, tartalma és nyelvezete figyelembe veszi-e a fókuszált problémát, amelyről a vélemény szól, valamint annak a személynek a szükségleteit és nyelvi megértését, aki a véleményt olvassa vagy kapja?

- Hogyan kezeli a véleményt író szakember a titoktartás, a sérelemokozás elkerülése és a lényegi üzenetek átadása kényes egyensúlyát a vélemény egészében?

### **Szakmai-, szakma és ágazatközi együttműködés dokumentum**

- Hogyan fejt ki az együttműködés céljait a résztvevő partnerek jellemzői és érdekeltségei mentén?
- Milyen érvekkel támasztja alá az együttműködésben rejlő kölcsönös előnyöket?
- Hogyan fejt ki az együttműködésnek a szakterületi tevékenységhez történő kapcsolódását?
- Az együttműködés valamely választott szakaszának részletes leírása, ennek dokumentumai.
- Miként képes reflektálni a választott együttműködési történéseire?
- Milyen értékeket lát az eseményekben?
- Hogyan határozza meg saját szerepét az együttműködésben?
- Hogyan látja és oldja meg szakmai szerepét az együttműködések fenntartásában?

### **Napló**

(minden olyan dokumentum, melyben a pedagógiai tevékenység folyamata naponként rögzített):

- Hogyan követi a napló szerinti haladás az éves foglalkozási/ beavatkozási tervet?
- Milyen megállapítások, mérések, adatok nyomán korrigálja előzetes beavatkozási terveit?
- Mennyire fegyelmezett a napló adminisztrációja?

### **Kliensek produktumai**

- Miként értelmezi, és hogyan veszi figyelembe a kliens állapotfelmérésének eredményeit?
- Miként értelmezi, és hogyan veszi figyelembe az egyéni beavatkozás folyamata során a kliens által vagy közreműködésével keletkezett anyagokat és megnyilvánulásokat (pl. dokumentumok, alkotások és más alkalmak, helyzetek)?
- Miként értelmezi, és hogyan veszi figyelembe a csoportos beavatkozás folyamata során a kliens által vagy közreműködésével keletkezett anyagokat és megnyilvánulásokat mint a kliens egyedi tevékenységének termékét?
- Miként értelmezi és veszi figyelembe azt a csoportproduktumot, ami a vezetett csoportbeavatkozás folyamatában a kliensek tevékenységében keletkezik?

## **1.3. Óra-/foglalkozáslátogatás megfigyelési szempontjai**

A látogatott tanítási/terápiás órák/foglalkozások megfigyelési szempontsora az értékelési területekhez szolgáltat információt oly módon, hogy tekintettel van az adott szakterületre meghatározott feladatokra és sajátosságokra.

A pedagógiai szakszolgálatok különböző szakterületein folyó beavatkozások közül néhány szakmai tartalma miatt nem látogatható, a szakalkalmazott szakmai munkája itt közvetlenül nem megfigyelhető. Ezekben az esetekben a látogatást és a megfigyelést egy az informatikai felületre előzetesen – a kliensek azonosítására alkalmatlan formában – feltöltött esettanulmány dokumentumhoz kapcsolódó reflektív értékelő interjú pótolja.

- Hogyan határozta meg a pedagógus az óra/foglalkozás célját és hogy sikerült azt a kliensekkel tudatosítani?
- Mennyiben támogatták az elvégzett feladatok és az alkalmazott módszerek a cél elérését?
- A választott módszerek, tanulásszervezési eljárások mennyire illeszkedtek az óra/foglalkozás tartalmához, az elvégzett feladatokhoz?
- Kellően átgondolt és szervezett volt-e az óra, foglalkozás felépítése?
- Kellően tudta-e irányítani és befolyásolni a gyermekek/ tanulók/ kliensek munkáját és viselkedését?
- Hogyan jelent meg a fenntartható fejlődés témája a tanórán/foglalkozáson? Milyen módszereket, munkaformákat, eszközöket alkalmazott erre a pedagógus?
- Milyen volt a foglalkozás, fejlesztés, terápia során a pedagógus munkája, egyénisége, kommunikációja?
- Elérte-e az óra a célját, koherens volt-e az óra-/foglalkozástervvel?
- Mennyire feleltek meg a pedagógus reakciói az egyes pedagógiai szituációknak?
- Reálisan értékelte-e a pedagógus az egyes pedagógiai szituációkban mutatott reakcióit az óramegbeszélésen?
- Mennyire volt reflektív a pedagógus?
  - Visszatekintés a tervezésre, megvalósulásra;
  - a lényeges mozzanatok tudatosítása;
  - alternatív cselekvésmódok kialakítása.

### **A reflektív értékelő interjú javasolt kérdései**

- Jellemezze azokat a modelleket, amiket tipikusan használ a felmérések és beavatkozások során!
- Milyen erősségeire építhet a problémamegoldás során?
- Milyen korábbi tapasztalatai vannak, amelyek kapcsolatba hozhatók a jelen tevékenységével, felmerülő problémáival?
- Milyen lépéseket tett annak érdekében, hogy jó kapcsolatot alakítson ki a klienssel?
- Milyen készségeket, megközelítéseket alkalmaz, amikor ..... ezzel és ezzel a problémahelyzettel találja szemben magát?
- Milyen személyes korlátokat él meg az adott helyzettel kapcsolatban?
- A kulturális háttérbeli különbségek hogyan befolyásolják a klienssel/kliensekkel kialakított kapcsolatot?
- A kliens/kliensek hátrányai (fogyatékosága, egészségi-, testi állapota) hogyan befolyásolják a kialakított kapcsolatot, milyen készségekkel és megközelítéssel rendelkezik ezekre a helyzetekre?
- Milyen élményei vannak a szülőkkel, családtagokkal, pedagógusokkal történő együttműködésben?

- Mennyire fontos része munkájának a szülőkkel való kapcsolat?
- Milyen megoldási stratégiái vannak a problémás helyzetek kezelésére?
- Melyik az a 2-3 etikai dilemma, amivel rendszeresen találkozik a munkahelyén?

#### **1.4. Kérdőíves felmérés**

- Pedagógus önértékelő kérdőív (1. számú melléklet)
- Pedagógus önértékelésében alkalmazott szülői kérdőív (2. számú melléklet)
- Pedagógusok önértékelésében alkalmazott munkatársi kérdőív (3. számú melléklet)

#### **1.5. Interjúk kérdéssorai**

##### **A pedagógusinterjú javasolt kérdései a pedagógus munkájának önértékeléséhez**

- Hogyan követi a szakmában megjelenő újdonságokat, a végbemenő változásokat?
- Milyen módszerekkel, milyen szempontok figyelembevételével végzi a hosszú és rövid távú tervezést? Hogyan, milyen esetekben korrigálja a terveket?
- Milyen módon működik együtt a pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő munkatársakkal? Hogy működik együtt más intézmények pedagógusaival?
- Milyen kommunikációs eszközöket használ szívesen a munkája során? Hogy tartja a kapcsolatot a kliensek szüleivel?
- Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?
- Milyen kiemelkedő vagy fejleszthető területet emelne ki a munkájával kapcsolatban?
- Hogyan képes befogadó környezetet kialakítani?
- Hogyan fejleszti a kliensek jövőről való gondolkodását?
- Hogyan teremt olyan helyzeteket a tanórán/foglalkozáson, amelyekben az adott témához kapcsolódva fejleszti a gyermekek/tanulók kritikus, felelősségteljes gondolkodását a fenntartható fejlődéssel összefüggésben?

##### **A vezetői interjú javasolt kérdései a pedagógus munkájának önértékeléséhez**

- Milyennek tartja a pedagógus módszertani, pedagógiai felkészültségét?
- Mennyire felel meg a pedagógus tervezőmunkája az intézmény elvárásainak?
- Milyen módszerekkel és milyen hatékonysággal segíti a pedagógus a kliensek állapotának változását?
- Mennyire tud megfelelni a pedagógus a kliensek és a szülők egyéni elvárásainak?
- Mennyire felel meg a pedagógus értékelőmunkája az intézmény elvárásainak?
- Milyen a pedagógus kapcsolata a kliensekkel, szülőkkel?
- Milyennek tartja a pedagógus kapcsolatát a kollégákkal?
- Milyen a pedagógus intézményen belüli és kívüli szakmai aktivitása?
- Milyen innovációs vagy pályázati feladatokban vesz vagy vett részt a pedagógus?
- Miben nyilvánul meg a pedagógus kezdeményezőkészsége, felelősségvállalása?

- Reális önismerettel rendelkezik-e a pedagógus? Hogy fogadja a visszajelzéseket?
- Mennyire jellemző a pedagógusra az önfejlesztés igénye?
- Mennyire elégedett a pedagógus munkájának eredményességével?
- Mi(ke)t értékeli leginkább a pedagógus szakmai munkájában?
- Mi az, amiben szeretné, hogy változzon, fejlődjön?
- Van-e tudomása arról, hogy a pedagógus online közösségeket, kapcsolatot létesít és tart fenn a kliensek és/vagy a szülők körében?
- Hogyan értékeli a pedagógus konfliktusmegelőző és konfliktuskezelő módszereit, ezekre irányuló egyéni képességét?

## 2. Vezető önértékelésének területei és módszertana

### 2.1. A vezető önértékelésének területei

A vezetői értékelés területeit a Tempus Közalapítvány által koordinált, az Európai Bizottság által támogatott International Co-operation for School Leadership (Nemzetközi együttműködés az iskolavezetésért) című projekt keretében kidolgozott iskolavezetői kompetenciák keretrendszere, a Central5 alapján definiálták és értelmezték,<sup>95</sup> amit az EMMI rendelet tartalmilag átvett az alábbi megfogalmazások szerint:

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása
2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása
3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása
5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

A megyei/ fővárosi pedagógiai szakszolgálatokat főigazgatók irányítják. A tagintézményeket (tankerületi tagintézmény; megyei, fővárosi tagintézmény; országos tagintézmény; szakosított tagintézmény) igazgatók irányítják.

A főigazgató vezetői kompetenciáit az alábbi területeken értékeli:

- a megyei/ fővárosi pedagógiai szakszolgálati tevékenység stratégiai vezetése és irányítása
- a megyei/ fővárosi intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása
- a megyei/ fővárosi intézményrendszer változásának stratégiai vezetése és operatív irányítása

<sup>95</sup> Révai, N., Kirkham, G. A. (szerk., 2013): The Art and Science of Leading a School – Central5: Central European view on competencies for school leaders. [Az iskolavezetés tudománya és művészete – Centrál5: Az iskolavezetők kompetenciái közép-európai megközelítésben] Tempus Közalapítvány, Budapest.

- a megyei/fővárosi intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása
- a vezetői kompetenciák fejlesztése

A tagintézményvezető vezetői kompetenciáit az alábbi területeken értékeli:

- a tagintézményi pedagógiai szakszolgálati tevékenység stratégiai vezetése és operatív irányítása
- a tagintézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása
- a tagintézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
- a tagintézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása
- a vezetői kompetenciák fejlesztése

A főigazgatók és tagintézményvezetők kompetenciái egymással megegyezők. Különbségek a vezetési, irányítási tevékenységek tartalmában és kiterjedtségében mutatkoznak meg.

### **1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása**

Az intézmény alapvető célja a tanulás és a hatékony diagnosztikus, terápiás tevékenység támogatása. A vezető szerepe, hogy ezen tevékenységeket támogató környezetet hozzon létre, és biztosítsa azt, hogy az intézmény forrásait erre a célra használják fel. Mint irányító szakember, elsődleges feladatai közé tartozik az intézmény minden tagjának hatékony irányítása és menedzselése, valamint a tanulószervezet kialakítása, fenntartása és fejlesztése – fókuszban az eredményes diagnosztikus és terápiás folyamattal. A főigazgató szerepe a tagintézmények munkájának összehangolása, eredményes munkakapcsolat a tagintézmény-vezetőkkel, a tagintézmények hatékony és minőségi működésének biztosítása.

A vezetőnek mindezek alapján a következőkben megjelölt tevékenységeket kell ellátnia. Irányítania kell a korszerű, hatékony és eredményes szakszolgálati tevékenység folyamatát. Miután létrehozott egy magas elvárásokat támogató, biztonságos és hatékony tanulási, diagnosztikus és terápiás környezetet, valamint tanulási, diagnosztikus, terápiás folyamatokat, a tanulás kultúráját és a teljesítés lehetőségét is meg kell teremtenie mindenki számára. A tanulás és a tanítás, a diagnosztikus és terápiás tevékenység legjobb minőségét együtt kell megalapozni, fenntartani és fejleszteni egy olyan szisztematikus és szigorú rendszerrel, amelynek feladata a szakszolgálati tevékenység folyamatának nyomon követése, áttekintése, értékelése. A vezetőnek biztosítania kell mindezek létrejöttét, valamint azt, hogy megbízható értékelési rendszereket hozzanak létre vagy vegyenek át, és ezt megfelelően használják.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:



| <b>1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása</b>                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szemponatok</b>                                                                                                                                              | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Milyen módon biztosítja az intézményvezető a szakszolgálati tevékenységek eredményességét, a szakszerű beavatkozás feltételeit az egyes szakterületeken?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Részt vesz az intézmény dokumentumainak megalkotásában, az alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.</li> <li>• A szakszolgálati tevékenységeket – diagnosztika, terápia, fejlesztés, tanácsadás, gondozás, oktatás –, tervezett, komplex pedagógiai folyamatként kezeli.</li> <li>• Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje az eredményekre vonatkozó deklarált céljait.</li> <li>• Az intézményi kulcsfolyamatok irányítása során elsősorban a komplex fejlesztésre összpontosító tevékenységekre, a kliensi eredmények javítására helyezi a hangsúlyt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                 |
| <b>Hogyan valósítja meg az eredményesség és hatékonyság mérését az egyes szakterületeken?</b>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket, partneri visszajelzéseket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, a szakszolgálati tevékenység szervezésében és irányításában.</li> <li>• A kollégákkal megosztja a korszerű, hatékony, eredményes szakszolgálati tevékenységgel kapcsolatos információkat, a bejövő adatokat, eredményeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat.</li> <li>• Beszámolót kér a kliensek mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról. Elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a kliensek fejlesztése érdekében, az esetleges lemorzsolódások megelőzésére, csökkentésére.</li> </ul> |
| <b>Milyen szerepet kap a fejlesztő célú értékelés, a visszajelzés, a reflexivitás a működésben, a napi gyakorlatban?</b>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányításával az intézményben kialakítják a kliensek értékelésének közös alapelveit és követelményeit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.</li> <li>• Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



| 1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                                                                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Hogyan gondoskodik az intézményvezető arról, hogy a szakszolgálatban szükséges dokumentumok, az alkalmazott módszerek, eszközök és szakszolgálati eljárások megfeleljenek az egyes szakterületen folyó beavatkozások követelményeinek? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányítja a szakszolgálati protokoll helyi, szakterületi, speciális, területekre vonatkozó protokolljainak kidolgozását, azt az intézmény sajátosságaihoz igazítja, annak érdekében, hogy a legmegfelelőbb ellátást nyújtsa az intézmény a hozzáforduló klienseknek.</li> <li>• Működteti a terápiás, diagnosztikus és más, a szakszolgálati tevékenységhez kapcsolódó módszerek bevalásának vizsgálatát. Nyilvánossá teszi az eredményes, és hatékony módszereket és eljárásokat, kollégáit biztatja azok folyamatba való bevezetésére.</li> <li>• Gondoskodik arról, hogy a pedagógusok éves tervezésében megjelenjen a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése.</li> </ul> |
| Hogyan veszik figyelembe a kliensek igényeit a tervezőmunkában és az ellátásban, hogyan működik a kliens szükségleteihez történő alkalmazkodás az intézményben és saját szakszolgálati szakmai gyakorlatában?                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányítja az egyéni szükségleten alapuló speciális módszerek, eszközök, új eljárások alkalmazásának megismerését és alkalmazását a tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony kliensi egyéni fejlesztést.</li> <li>• Gondoskodik arról, hogy az intézményhez forduló klienseket holisztikus szemlélettel vizsgálják, és a kliensek a nekik legmegfelelőbb ellátásban, támogatásban részesüljenek.</li> <li>• Nyilvántartja a tevékenységével kapcsolatos visszajelzéseket, és annak tanulságait a tervezés további fázisában felhasználja.</li> </ul>                                                                                                                                         |

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

Ahhoz, hogy az intézmény vezetője hozzájáruljon az intézmény céljainak eléréséhez, a következő kulcsfontosságú felelősségi köröket és szerepeket kell betöltenie: biztosítani kell, hogy az intézmény üzemeltetése hatékonyan és eredményesen, vezetői hatáskörének megfelelően történjen, továbbá gondoskodnia kell az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről. A vezetőnek hatékonyan kell beosztania mások és önmaga munkaidejét, és felügyelnie kell, hogy mások hatékonyan végzik-e napi intézményi munkájukat.

Az intézményműködés menedzselésének képessége (beleértve az épületeket és az azokat körülvevő földterületeket) a vezető egyik kulcsfontosságú kompetenciája, annak érdekében, hogy az intézmény hatékonyan működhessen. A vezetőnek – hatás- és jogkörének megfelelően – biztosítani kell az intézmény céljainak elérése érdekében az intézmény pénzügyeinek hatékony menedzselését és hatékony munkaerő-gazdálkodást kell folytatnia. Hatékonyan kell menedzselnie a megbeszéléseket és az információáramlást. A vezetőnek tudnia kell időbeosztása alapján feladatait priorizálni és az intézmény fontos stratégiai ügyeire fókuszálni. Tudnia kell létrehozni és fenntartani az előírásoknak megfelelő adminisztrációs rendszereket.

Elengedhetetlen, hogy a vezető hatékonyan tudjon együttműködni a külső partnerekkel, és képes legyen együtt dolgozni helyi, regionális rendszerekkel, a hatóságokkal és az oktatásért felelős minisztériummal.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                      | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?</b>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.</li> <li>A szakalkalmazottakat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabályváltozásokról folyamatosan tájékoztatja.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Hogyan tesz eleget az intézményvezető tájékoztatási kötelezettségének?</b>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média, stb.) működtet.</li> <li>A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése, stb.).</li> <li>Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (vizsgáló, terápiás helyiségek, diagnosztikus eszközök, taneszközök, stb.).</li> <li>Az intézmény vezetése gondoskodik arról, hogy az intézmény működésében érvényesüljön a fenntartható fejlődés értékrendje.</li> </ul> |
| <b>Hogyan biztosítja az intézményvezető az</b>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.</li> <li>Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Személyesen közreműködik az intézmény partneri körének azonosításában, valamint a partnerek igényeinek és elégedettségének megismerésében, és a partnereket képviselő szervezetekkel történő kapcsolattartásban.</li> <li>Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.</li> </ul> |

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

A vezető feladata, hogy az intézményben közös értékeket fogadtasson el, amelyeket mindenki képes értelmezni, és amelyek mindnyájuk tevékenységének részévé válhatnak. A jövőkép kialakítása, a megvalósításra irányuló stratégiaalkotás és a szervezet küldetésének tisztázása a vezető szerepének és munkájának kulcselemei.

Képesnek kell lennie a közös munkafolyamat irányítására, melynek során megszületnek a közösen elfogadott értékek és a jövőkép. A vezetőnek hatékony kommunikációjával és támogatásával kell elérnie, hogy ezek az értékek beépülhessenek a tevékenységekbe.

A megvalósítás szakaszában következetesen képviselnie kell azokat az irányokat, amelyeket szervezeti szinten meghatároztak a jövőkép elérésével kapcsolatban. A vezető eredményességének kulcsa az is, hogy a jövőképhez vezető úton mind magának, mind pedig munkatársainak képes legyen szűkebb és tágabb célokat kijelölni. Ehhez tisztában kell lennie a változás folyamatával, és azzal, hogy miképp tudja kezelni a változás útjában álló ellenállást.

A vezetőnek tudnia kell reagálni a belső és a külső értékelés (önértékelés és intézményértékelés) eredményeire.

Alapvető elvárás a vezetőktől, hogy folyamatosan tájékozódjanak és tájékoztassanak az új oktatási trendekről, szakpolitikai változásokról, amelyek érintik a hétköznapi gyakorlatot is.

A vezetőknek képesnek kell lenniük arra, hogy azonosítsák azokat a területeket, amelyek fejleszthetők az intézményben. Biztosítaniuk kell a közösen kitűzött irányok felé való haladást, miközben egy átlátható tanulási kultúrát alakítanak ki, és tartanak fenn.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szemponatok</b>                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Hogyan vesz részt az intézmény jövőképeinek kialakításában?</b>                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.</li> <li>Szervezi és irányítja az intézmény jövőképeinek, értékrendjének, szakmai elveinek megismerését és a szakszolgálati tevékenységbe, folyamatokba épülését.</li> <li>Az intézményi jövőkép és az intézményi dokumentumokban megfogalmazott alapelvek, célrendszer, a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak.</li> </ul>                                                                                       |
| <b>Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra? Hogyan alakítja, módosítja, változtatja a pedagógiai szakszolgáltatás struktúráját annak érdekében, hogy az egyes szakterületen belül a szükséges és specifikált ellátásokat biztosítsa?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.</li> <li>A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.</li> <li>Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és a megalapozott partneri igények figyelemvételével az intézményben az egyes ellátási területeken a belső arányokat a megfelelő ellátás érdekében szükség esetén proaktív módon kezeli.</li> </ul> |
| <b>Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?</b>                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.</li> <li>Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?</b>                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.</li> <li>A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Hogyan teremt a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).</li> <li>A vezetés engedi, és szívesen befogadja, a korszerű szakszolgálati ellátás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

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

A vezetőnek tudnia kell, hogyan inspirálja a kollégáit minőségi teljesítmény elérésére (hogyan a lehető legtöbbet fejlődjenek a kapott visszajelzések és az önreflexió segítségével), milyen módon hasznosítsa az intézményi önértékelés eredményeit.

Ahhoz, hogy az intézmény a kitűzött célokat elérje, tudnia kell, hogyan építsen csapatot, és hogy tudásukat a célok elérése érdekében hogyan mozgósítsa. Mások menedzselése során magas szintű etikai és morális szempontokat kell figyelembe vennie.

Kollégáival hatékonyan kell kommunikálnia, időben kell visszajelzést adnia, és képesnek kell lennie arra, hogy kezdeményezze és támogassa a párbeszédet és a jó gyakorlatok átadását. Tudnia kell, hogyan kezeljen konfliktushelyzeteket, illetve ezek előfordulását hogyan csökkentse. Képesnek kell lennie a feladatok delegálására, tudnia kell, hogyan alkalmazza a megosztott vezetés koncepcióját.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                           | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat vezetőtársaival, kollégáival?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.</li> <li>A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.</li> </ul> |

| 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                           | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Hogyan vesz részt személyesen a humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében?                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában, az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában és működtetésében.</li> <li>• Részt vállal a szakalkalmazottak óráinak/foglalkozásainak, terápiáinak látogatásában, megbeszélésében.</li> <li>• A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.</li> </ul>                                                                 |
| Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére. A feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.</li> <li>• Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |
| Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoport például intézményi önértékelésre), szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.</li> <li>• Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködések.</li> <li>• A megosztott vezetés céljából vezetői tanácsadó csoportot működtet (törzskar, tágabb körű vezetés – például munkaközösség-vezetők, egyéb középvezetők, szülői képviselők, stb. bevonásával).</li> </ul> |
| Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a szakalkalmazotti közösség, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.</li> <li>• Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |

| 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                          | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.</li> <li>A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.</li> <li>Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.</li> </ul>                                                                                                                  |
| Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre, szakszerűen oldja meg a konfliktushelyzeteket.</li> <li>Olyan tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a tanulási folyamatot támogató rend jellemzi (például mindenki által ismert szabályok betartatása).</li> <li>Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.</li> </ul> |

## 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

A vezetőnek meg kell őriznie, fenn kell tartania a professzionális munkavégzés iránti motivációját. Tudatában kell lennie a szerepével járó etikai és erkölcsi aspektusoknak.

A sikeres vezetők igénylik és kérik mások visszajelzéseit, amely segítheti a vezetőket saját fejlődésükben.

Önismeret és önértékelés, a saját erősségeinek, a személyes és szakmai fejleszthető területeinek ismerete, valamint a kritikus önreflexió képessége teszik lehetővé a vezető számára a feladatok kiadásának és a vezetés megosztásának megfelelő kezelését.

A vezetőnek be kell építenie a saját gyakorlatába mind a már létező, megalapozott pedagógiai/gyógypedagógiai, pszichológiai és vezetési modelleket, elméleteket, mind pedig az új oktatási trendeket és innovációkat, azok folyamatos alkalmazásával. Támogatnia és segítenie kell a kutatásokat és a tényalapú megközelítést a tanulásban és a tanításban, a diagnosztikus és terápiás ellátásban (ideális esetben részt is vesz ilyen tevékenységben).

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:



| 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, milyen az önreflexiója?                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.</li> <li>Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.</li> <li>Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.</li> </ul>                                                                                                  |
| Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógiai, a gyógypedagógia, pszichológia és a vezetés területein keresi és elsajátítja az új szakmai információkat.</li> <li>Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.</li> <li>Hiteles és etikus magatartást tanúsít. Kommunikációja, magatartása a pedagógusethika normáinak megfelel.</li> </ul> |
| Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.</li> <li>Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a szakalkalmazotti közösség és valamennyi érintett számára.</li> </ul>                                                                      |

## 2.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző vezetői ellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott vezetőre vonatkozó értékelőlapja(i), önfejlesztési terve(i)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejlesztendő területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?



**Vezetői pályázat**

- Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
- Milyen célokat fogalmaz meg az intézményvezető? Ezek milyen kapcsolatban vannak a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
- A stratégiai vezetői célokat hogyan bontotta le operatív célokra?
- A vezetői programalkotásban hogyan kapcsolódik a hagyományörzéshez az innovatív gondolkodás, tervezés?
- Hogyan tervezi a szakszolgálatnál dolgozó szakalkalmazottakkal való együttműködést?
- Hogyan, milyen témákban történik meg az intézményvezető erősségeinek meghatározása?
- Hogyan tervezi a vezetési programban vezetői fejlődésének lehetőségeit?
- Hogyan jelenik meg a vezetési programban a szakszolgálati munkafolyamatok, tevékenységek eredményességének biztosítása?
- Hogyan jelenik meg a vezetési programban a kliensek számára nyújtható csoportos ill. indirekt, szülői/ szakmai konzultációs szolgáltatás?
- Milyen szerepet kap a vezetési programban a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás?
- Hogyan jelenik meg a kliensek, a nevelési-oktatási intézmények szakszolgálati szakalkalmazottaival, vezetőivel ill. más ágazati intézményekkel kapcsolatos együttműködés a programban?

**Szakmai program**

- Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a szakszolgálati intézmény stratégiai céljaival?
- A vezetési programban megfogalmazott célok hogyan segítik a szakmai hosszabb távú stratégiai célok elérését?
- Milyen támogató kapcsolatrendszer leírása található a dokumentumban, mely az intézményi célok elérését szolgálja?
- A program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a fejlesztő szemlélet érvényesülését?

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

- Hogyan valósul meg a mérési, értékelési eredmények beépítése a szakszolgálati tevékenység folyamatába?
- Hogyan irányítja a pedagógiai tervező munkát annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék az eredményes és hatékony szakszolgálati tevékenységet?
- Mi történik azokkal a területekkel, amelyek stratégiai vagy operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?
- Milyen megvalósult tevékenységek igazolják a vezetési programban leírt célok teljesülését?
- Milyen dominanciával jelenik meg a dokumentumokban az intézményben működő szakmai csoportok munkája?
- Mire irányul a dokumentumokban az intézményi erőforrások vezetői elemzése?

- Milyen, a célok elérését támogató együttműködési formák jelennek meg az operatív tervezésben?
- Az éves munkatervet hogyan közvetítik az érintettek számára az aktuális feladatokat?
- Az éves beszámolók visszacsatolást adnak-e az érintetteknek az elvégzett feladatokról?

## **SZMSZ**

- A vezető az SZMSZ-ben leírtaknak megfelelően osztja-e meg a vezetési feladatokat?
- Megvalósul-e az SZMSZ-ben előírt eljárásrend szerint a szakszolgálati szakmai munka belső ellenőrzése?
- Hogyan segíti a célok megvalósulását az intézményi kapcsolatrendszer szabályozása?
- Milyen a döntéshozatali rendszer szabályozása, az intézményvezető ennek megfelelően hozza-e döntéseit?
- A szabályozás hogyan támogatja az intézményen belüli együttműködéseket?

## **2.3. Kérdőíves felmérés**

- Vezetői önértékelő kérdőív (4. számú melléklet)
- Szakalkalmazotti kérdőív a vezető önértékelésének keretében<sup>96</sup> (5. számú melléklet: A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- Szülői kérdőív a vezető önértékelésének keretében<sup>97</sup> (6. számú melléklet: A szülők elégedettségét mérő kérdőív)

## **2.4. Interjúk kérdéssorai**

### **A főigazgatóval készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan történik az intézményben a jövőkép kialakítása?
- Hogyan alakítja ki vezetői jövőképét, és hogyan kommunikálja azt?
- Hogyan képes reagálni az intézményt érintő kihívásokra?
- Hogyan tudja kifejezni és munkatársaival elfogadtatni a változások szükségességét, értelmét?
- Milyen lépéseket tett annak érdekében, hogy az intézményekkel rendszeres kapcsolata legyen?
- Milyen alkalmakat biztosít arra, hogy megismerje az intézmények módszertani repertoárját?
- Milyen forrásokból tájékozódik az egyes szakterületek módszertani újdonságairól?
- Milyen módon szerez ismereteket az intézményekben rendszeresen alkalmazott eszközök köréről?

<sup>96</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

<sup>97</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

- Miként tájékozik új eszközök megjelenéséről? Milyen kialakított rendje van az eszközigény felmérésének?
- A kompetenciájába nem tartozó szakterületek módszertani és eszközhasználati kérdéseiben miként hoz döntéseket?
- Van-e kialakított stratégiája és eljárásrendje a szakalkalmazottak tanulásának támogatására?
- Milyen ismeretek birtokában foglal állást új módszer vagy új eszköz bevezetéséről?
- Milyen problémákat tapasztal a módszertani és eszközhasználati gyakorlatban?
- Hány szakterületre vonatkozóan érzi magát kompetens szakembernek? Mennyire ismeri a különféle szakterületeken folyó tevékenységeket?
- Mennyire tartja jelentősnek a szakszolgálati beavatkozást a kliens jelene és jövője tekintetében?
- Mennyire képes a kliens érdekeit képviselni, a szülők, a szolgáltatással támogatott társintézmények pedagógusai, intézményvezetői és saját munkatársai véleményével szemben?
- Milyen szakmai kihívások jelentenek az Ön számára valódi szakmai/szakterületi feladatot?
- Milyen információk segítik vezetői munkáját, hogyan használja fel ezeket saját munkájának fejlesztésében?

#### **A tagintézmény vezetőjével készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan történik az intézményben a jövőkép kialakítása?
- Hogyan alakítja ki (a vezető) a vezetői jövőképét, és hogyan kommunikálja azt?
- Hogyan képes reagálni az intézményt érintő kihívásokra?
- Mit tesz (a vezető) az intézmény deklarált céljainak elérése érdekében?
- Mit tesz annak érdekében, hogy a fenntartható fejlődés szempontjai az erőforrások hatékony felhasználásában hangsúlyosan jelenjenek meg?
- Hogyan tudja kommunikálni, elfogadtatni a munkatársaival a változások szükségességét, hogyan segíti számukra átlátni ezek értelmét?
- Hogyan vonja be a döntés-előkészítő munkába a vezetőtársait, hogyan a pedagógusokat?
- Milyen szerepe van a kollégák együttműködésének koordinálásában?
- Milyen módszerei vannak a munkatársak inspirálására, ösztönzésére? Melyik működik eredményesen?
- Mennyire tartja fontosnak a vezetői munkában a szolgáltatás eredményességének biztosítását?
- Mit tesz az eredményesség biztosítása érdekében, a tevékenység minőségének javítása érdekében?
- Milyen szerepet kap a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás a vezetői tevékenységben, a működésben?
- Hogyan gondoskodik arról, hogy a kliensek igényeihez és szükségleteihez igazodjon a beavatkozás, a pedagógiai tervező munka, az alkalmazott módszerek és eszközök köre, a megvalósult ellátásszervezés és a beavatkozás dokumentálása?

- Hogyan jelenik meg az adaptivitás, differenciálás saját beavatkozási gyakorlatában, pedagógiai értékrendjében, valamint az intézményi működésben?
- Mit tesz a mindenki számára egyenlő esélyt biztosító szolgáltatás megteremtése és fenntartása érdekében?
- Mit tesz a pozitív intézményi arculat kialakítása és fenntartása érdekében?
- Hogyan működnek az intézményi célok elérését segítő kapcsolatai, hogyan fejleszti azokat?
- Milyen a kapcsolata a szolgáltatással támogatott intézmények vezetőivel?
- Figyelemmel kíséri-e a kliensek következő pedagógiai szintre lépésének folyamatát, amennyiben az a klienssel való aktív kapcsolat idejére esik?
- Milyen információk segítik vezetői munkáját, hogyan használja fel ezeket saját munkájának fejlesztésében?
- Hogyan, milyen témákban fejleszti folyamatosan önmagát?
- A vezetői programjában megfogalmazott célok megvalósítása milyen eredménnyel történt meg (időarányosan)?
- Milyen új célok jelentek meg?

#### **A vezető munkájáról a munkáltatójával készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan kommunikálja a vezető az intézmény jövőképét, céljait?
- Hogyan motiválja a szakalkalmazottakat az eredményes tevékenységre?
- Mennyire sikerül a szakalkalmazotti közösséggel a változások megértetése, kezelése?
- Mennyire hatékonyan irányítja a megvalósítást?
- Képviseli-e az intézmény érdekeit?
- Képviseli-e a pedagógusok érdekeit, intézi-e ügyeiket a fenntartónál?
- Elkötelezett-e az intézménye iránt? Kollégái ennek milyen jeleit tapasztalják?
- Milyen a fenntartóval való együttműködése a változások kezelésében?
- Nyitott-e saját maga fejlesztésére, milyen tények mutatják szakmai aktivitását?
- Rendszeres-e az intézményben a pedagógusok munkájának ellenőrzése, értékelése?
- Elkötelezett-e a szakalkalmazotti testület fejlesztésében, működik-e a belső tudásmegosztás?
- Tájékoztatási kötelezettségének eleget tesz-e?
- Hogyan működteti a vezető a nyilvánosság biztosítását?
- Hogyan hasznosítja az intézmény kapcsolatrendszerét?
- Hogyan mutat példát a kliensek esélyegyenlőségének biztosítására?
- A továbbképzések irányítása összhangban van-e az intézményi célokkal?

#### **A vezetőtársakkal készített interjú javasolt kérdései (A főigazgató és a tagintézmény-vezető esetén is.)**

- Hogyan, mi alapján változtatja az intézmény a tevékenység struktúráját? Milyen szerepe van ebben az intézmény vezetőjének?
- Hogyan történik a stratégiai dokumentumok elkészítése, ezekből lebontva az operatív munka megtervezése?

- Milyen stratégiai lépéseket tesz az intézmény vezetője az intézmény céljainak elérése érdekében?
- Hogyan azonosítják a stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeket? Mi a vezető szerepe az azonosítási folyamatban?
- Hogyan teremti az intézményvezető a változásokra nyitott szervezetet? Mit tesz ennek érdekében?
- Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése, a szakalkalmazottak tájékoztatása?
- Hogyan biztosítják az intézményi működés nyilvánosságát, mi ebben a vezető szerepe?
- Hogyan biztosítja a vezető az átláthatóságot a vezetésben, irányításban? Milyen módszerei, eljárásai léteznek erre?
- Hogyan méri fel, milyen módon támogatja a vezető a szakalkalmazottak szakmai fejlődését?
- Mit tesz az intézményvezető annak érdekében, hogy a szakalkalmazottak nyomon kövessék a feladatuk ellátásához szükséges szakirodalmat?
- Mit tesz az intézményvezető, hogy a szakalkalmazottak használják a megszerzett új tudásokat?
- Működik-e az intézményben tudásmegosztó fórum, az egymástól való tanulás bármilyen módja? Mi a vezető szerepe a működésben?
- A vezető milyen kommunikációs formákat használ, és ezek mennyire eredményesek?
- Milyen mértékben vesz részt az intézményvezető a szakalkalmazottak értékelésében?
- Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése (emberek, tárgyak, eszközök, fizikai környezet)? Milyen feladatot vállal ebben a munkában a vezető?

### 3. Intézményi önértékelés területei és módszertana

#### 3.1. Az intézmény önértékelésének területei

Az intézmény önértékelése során az értékelést végző az alábbi területekről származó adatokat és tapasztalatokat használja fel:

1. Pedagógiai folyamatok
2. Személyiség- és közösségfejlesztés
3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció
5. Az intézmény külső kapcsolatai
6. A pedagógiai működés feltételei
7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.

**Az intézményi önértékelés keretében évente vizsgált elvárások vastag betűvel szedettek.**

## 1. Pedagógiai folyamatok

Az intézmény vezetése a belső és külső partnerek bevonásával alkotja meg az intézményi stratégiai és operatív terveit (a szakmai protokollokra épített speciális, intézményi protokollokat, a szakszolgálati területek kulcsfolyamatainak eljárásrendjét). A stratégiai tervezés eredményei a fenti dokumentumok, amelyek a szakszolgálat jellegéből adódóan egyéb intézményi stratégiai dokumentumokkal egészülhetnek ki.

A terület értékelése során elsősorban tehát a stratégiai dokumentumban megtalálható, a célok elérését biztosító, elsősorban pedagógiai folyamatok tervezési, megvalósítási, ellenőrzési és értékelési rendjének tudatosságát, az eredményeknek megfelelő és szükséges korrekciók elvégzésének hatásosságát, fejlesztő jellegét kell vizsgálni.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 1. Pedagógiai folyamatok – Tervezés                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Hogyan valósul meg a stratégiai és operatív tervezés? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése irányítja az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak koherens kialakítását.</li> <li>Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumai az intézmény működését befolyásoló mérési (az Eredmények értékelési területnél felsorolt adatok), demográfiai, munkaerőpiaci és más külső mutatók (például szociokulturális felmérések adatai) azonosítása, gyűjtése, feldolgozása és értelmezése alapján készül. Ezek segítik az intézmény jelenlegi és jövőbeni helyzetének megítélését.</li> <li>A tervek elkészítése a szakalkalmazotti közösség bevonásával történik, az intézmény munkatársainak felkészítése a feladatra időben megtörténik.</li> <li>Biztosított a fenntartóval való jogszabály szerinti együttműködés.</li> <li>Az intézményi önértékelési ciklust (valamint a tanfelügyeleti ellenőrzést) lezáró intézkedési terv és a stratégiai és operatív tervezés dokumentumainak összehangolása megtörténik.</li> <li><b>Az éves munkaterv összhangban van a stratégiai dokumentumokkal és a munkaközösségek terveivel.</b></li> </ul> |

|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>A környezeti nevelés, fenntartható fejlődés céljai megjelennek az intézmény éves munkatervében.</li> </ul>                                                                                                                                    |
| <b>Milyen az intézményi stratégiai terv és az oktatáspolitikai köznevelési célok viszonya; az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény stratégiai dokumentumai az adott időszak oktatáspolitikai céljaival összhangban készülnek.</li> <li>Az operatív tervezés a stratégiai célok hatékony megvalósulását szolgálja, és a dokumentumokban nyomon követhető.</li> </ul> |

### 1. Pedagógiai folyamatok – Megvalósítás

| Szempontok                                                                          | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hogyan történik a tervek megvalósítása?</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>A stratégiai tervek megvalósítása tanévekre bontott, amelyben megjelennek a stratégiai célok aktuális elemei. (Intézményi munkaterv, a vezetői pályázat, a továbbképzési terv és az ötéves intézkedési terv stb. aktuális céljai, feladatai.)</li> <li>Az intézmény éves terveinek (éves munkaterv, éves intézkedési tervek, munkaközösségi tervek, a pedagógiai munka tervezési dokumentumai, stb.) gyakorlati megvalósítása a pedagógusok, a munkaközösségek bevonásával történik.</li> <li>Az intézmény pedagógiai szakszolgálati céljai határozzák meg a módszerek, eljárások kiválasztását, alkalmazását.</li> <li>Az intézményi pedagógiai folyamatok (például szakterületekre tervezett egymásra épülő tevékenységek) a szakterületi szakmai előírások teljesülését, a kliensek igényeinek kielégítését, az elvárt tevékenységek eredményességét, a kliensek elégedettségét és a fenntartói elvárások teljesülését szolgálják.</li> </ul> |
| <b>Milyen az intézmény működését irányító éves tervek és a beszámolók viszonya?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az éves tervek és beszámolók egymásra épülnek.</li> <li><b>A tanév végi beszámoló megállapításai alapján történik a következő tanév tervezése.</b></li> <li>A beszámolók szempontjai illeszkednek az intézményi önértékelési rendszerhez.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Milyen a pedagógusok éves tervezésének, és tényleges</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>A stratégiai és operatív dokumentumokban megfogalmazott célok, feladatok – a kliensek adottságait és megállapított igényeit figyelembe véve – megjelennek</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |



|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>megvalósulásának a viszonya?</b> | <p>a pedagógus tervező munkájában, és annak ütemezésében.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A pedagógiai szakszolgálati tevékenység szakterületenként és együttesen megfelel az éves tervezésben foglaltaknak, az esetleges eltérések indokoltak.</b></li> <li>• A teljes pedagógiai folyamat követhető az óra- és tevékenységtervekben, állapotfelmérő dokumentumokban, az egyéni és csoportos esettanulmányokban, az esetmegbeszélő dokumentumokban, a konzultációs munka dokumentumaiban, a naplókban, valamint a kliensi produktumokban.</li> </ul> |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 1. Pedagógiai folyamatok – Ellenőrzés

| Szemponatok                                          | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hogyan működik az ellenőrzés az intézményben?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi stratégiai alapidokumentumok alapján az intézményben belső ellenőrzést végeznek.</li> <li>• Az ellenőrzési tervben szerepel, hogy ki, mit, milyen céllal, milyen gyakorisággal, milyen eszközökkel ellenőriz.</li> <li>• Az intézmény azonosítja az egyes feladatok eredményességének és hatékonyságának méréséhez, értékeléséhez szükséges mutatókat.</li> <li>• A pedagógiai szakszolgálati tevékenységek eredményességét az intézmény folyamatosan követi, elemzi, szükség esetén korrekciót hajt végre. Az ellenőrzések eredményeit felhasználják az intézményi önértékelésben és a pedagógusok önértékelése során is.</li> </ul> |

### 1. Pedagógiai folyamatok – Értékelés

| Szemponatok                                          | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hogyan történik az intézményben az értékelés?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az értékelés tények és adatok alapján tervezetten és objektíven történik, alapját az intézményi önértékelési rendszer jelenti.</li> <li>• Az intézményi önértékelési rendszer működését az intézmény vezetése irányítja, az önértékelési</li> </ul> |



|                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                 | folyamatban a szakalkalmazotti közösség valamennyi tagja részt vesz.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Milyen az intézményi munkatervben meghatározott kliensértékelés működése a gyakorlatban?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményben folyó pedagógiai szakszolgáltatás alapjaként indokolt és szükséges mértékben a kliensek adottságainak, képességeinek megismerésére vonatkozó mérési rendszer működik.</li> <li>• A kliensek állapotában beálló változások értékelése az intézmény szabályzó dokumentumaiban megfogalmazott/elfogadott közös alapelvek és követelmények alapján folyik.</li> <li>• Az intézményben a kliensek előrehaladását, állapotának, szükségleteinek változását, teljesítményének alakulását folyamatosan követik, a mérési adatokat dokumentálják, elemzik, és a pedagógiai tevékenység értékelési eredményeit összekapcsolják, szükség esetén fejlesztési tervet készítenek.</li> <li>• <b>Az egyéni fejlesztési terveknek megfelelően történik az egyénre szabott értékelés, amely az értékelő naplóban nyomon követhető.</b></li> <li>• <b>A kliensek értékeléséről fejlesztő céllal, megállapított gyakorisággal visszacsatolnak a kliensnek és szüleinek/gondviselőjének. Az értékelés és visszacsatolás módja, gyakorisága és szükségessége a kliens állapotára, életkorára, igényeire tekintettel kerül megállapításra.</b></li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok – Korrekció                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                                  | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Mi történik az ellenőrzés, mérés, értékelés eredményével?</b><br>(Elégedettségmérés, intézményi önértékelés pedagógusértékelés, kliensi kompetenciamérés, egyéb mérések.) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak elkészítése, módosítása során megtörténik az ellenőrzések során feltárt információk felhasználása.</li> <li>• <b>Évente megtörténik az önértékelés keretében a mérési eredmények elemzése, a tanulságok levonása, a fejlesztések meghatározása. Ezt követően szükség esetén az intézmény a mérési-értékelési eredmények függvényében korrekciót végez.</b></li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény a szakszolgálati tevékenység eredményességéről szóló információk alapján felülvizsgálja a stratégiai és operatív terveit.</li> <li>• A problémák megoldására alkalmas módszerek, jó gyakorlatok gyűjtése, segítő belső (ötletek, egyéni erősségek) és külső erőforrások (például pályázati lehetőségek) és szakmai támogatások feltérképezése és bevonása természetes gyakorlata az intézménynek.</li> </ul> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2. Személyiség- és közösségfejlesztés

Az intézmény egyik legfontosabb feladata a szolgáltatást igénylők egyenlő esélyű, komplex ellátása – együttműködve a klienssel, a szülőkkel és a pedagógusokkal. A szakalkalmazottaknak felkészültnek kell lenniük a kliens igényeihez illeszkedő szakszolgálati tevékenységek biztosítására. Törekedniük kell a szolgáltatásban a partneri együttműködésre, a holisztikus szemléletre, az igényekhez, feltételekhez való adaptív viszonyulásra.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Hogyan történik a kliensek igényeinek megismerése, állapotfelmérése?</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A szakalkalmazottak felkészültek az állapotfelmérésre, az ehhez szükséges módszertani ismereteik, eszközhasználatuk korszerű és kompetensek az eszközök használatára.</li> <li>• Az intézményben rendelkezésre állnak a korszerű szakmai-tudományos igényeknek megfelelő állapotfelismerő eszközök és környezeti feltételek.</li> <li>• Az intézményben rendelkezésre állnak intézményi eljárásrendek, melyek egységes állapotfelmérési folyamatokat rögzítenek.</li> <li>• Az intézmény vezetése és az érintett pedagógusok részére biztosított a kliensek ellátáshoz szükséges információkhoz való hozzáférés.</li> <li>• Az intézményben a pedagógusok kihasználják a fenntartható fejlődés kérdéseivel való foglalkozás lehetőségét.</li> </ul> |
| <b>Hogyan történik a kliens igényeihez illeszkedő ellátás tartalmának kialakítása?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény minden szolgáltatási szakterületén korszerű és változatos ellátás folyik, szakmai teamek működnek.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése a pedagógusokkal összhangban folyamatosan törekszik a fejlesztő, terápiás, tanácsadó, konzultációs tudás megújítására.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Hogyan történik a kliensek igényeinek megfelelő egyéni/csoportos foglalkozás, fejlesztés, terápiás beavatkozás módszerének és eszközének megállapítása?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény rendelkezik mindazokkal a fejlesztő, terápiás, tanácsadó eszközökkel és tárgyi feltételekkel, valamint szakmai kompetenciával, melyek a szakterületi tevékenységek ellátásához szükségesek.</li> <li>A szolgáltatásban közreműködők megosztják egymással a kliens helyzetére, állapotára, igényeire vonatkozó tapasztalataikat.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Hogyan segíti az intézmény a szakemberek adaptív együttműködését?</b>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény értékrendjében kiemelt szempont a kliens egyéni igényének figyelembevétele, figyelemmel a családi és pedagógiai környezet igényeire is.</li> <li>Az intézmény pedagógiai dokumentumaiban megjelenik a széleskörű együttműködésre való törekvés, a kliensek érdekében folyó közös cselekvés szándéka.</li> <li>A kliensek az intézmény szolgáltatásait különféle tartalommal, különböző időszakokban igénybe vehetik, amennyiben állapotuk és sajátos igényeik ezt szükségessé teszi.</li> <li>Az intézményt támogató szervezeti és tanulási kultúra jellemzi.</li> </ul>                                                                            |
| <b>Hogyan biztosítja az intézmény a kliens elfogadásának, befogadásának alkalmát?</b>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény nyitottan fordul a kliens felé, a szolgáltatáshoz való hozzáférés mindenki részére egyenlő eséllyel biztosított.</li> <li>Az intézmény rugalmasan alkalmazkodik a szolgáltatási kombinációk biztosításával a kliensek, családjaik, pedagógusaik atipikus igényeihez, amennyiben ahhoz kellő szakmai kompetenciával rendelkezik.</li> <li>Az intézmény nyitott más intézményekkel való újszerű együttműködési kapcsolatra, ha kliensei igényei ezt indokolják.</li> <li>Az intézmény rendelkezik rendszeres és kidolgozott tartalmú szakmai-, szakmaközi- és ágazatközi kapcsolatokkal, a kliensek elfogadásának-befogadásának érdekében.</li> </ul> |

### 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények

Az intézményben folyó pedagógiai munka során folyamatosan szükséges annak vizsgálata, hogy a pedagógiai stratégiai dokumentumban megfogalmazott célok elérése reális-e az elért eredmények alapján. Az intézmény eredményeinek elemzése, az értékelés eredményének visszacsatolása ezért arról ad információt, hogy milyen irányú fejlesztésre, illetőleg változtatásra van szükség a pedagógiai folyamatokban, a szervezet működésében.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                         | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Milyen eredményességi mutatókat tartanak nyilván az intézményben?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény munkatervének egyik prioritása a szakszolgálati tevékenység eredményessége.</li> <li>Az intézmény partnereinek bevonásával történik meg az intézményi működés szempontjából kulcsfontosságú sikertényezők azonosítása.</li> <li><b>Nyilvántartják és elemzik az intézményi eredményeket:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a kliensek állapotváltozásának objektív adatai (tanulmányi eredményben vagy más területen azonosítható változás),</b></li> <li><b>a kliensek teljesítmény eredményességét igazoló mutatók (tanév végi minősítési eredmények), értékelések, visszajelzések gyakorisága, szülőkkel, pedagógusokkal folyó kommunikáció rendszeressége és hatékonysága,</b></li> <li><b>lemorzsolódási mutatók (szakszolgálati ellátásból kilépők, ajánlott szakszolgálat ellátást nem igénylők száma, jellemző és visszatérő akadályok elemzése) követések, utógondozás a tartós állapotváltozás igazolására,</b></li> <li><b>elégedettségmérés eredményei (szülő, pedagógus, kliens),</b></li> <li><b>a szakértői véleményekre érkezett fellebbezések száma,</b></li> <li><b>„pszichés problémája megoldódott”, sikeres terápiák lezárása,</b></li> <li><b>stb.</b></li> </ul> </li> </ul> |

| 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Milyen szervezeti eredményeket tud felmutatni az intézmény?        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Szakmai ismeretek közvetítése a külső partnerek felé.</li> <li>Humánerőforrás képzettségi mutatói.</li> <li>Szakmai innovációk, jó gyakorlatok száma.</li> <li>Az intézmény célrendszeréhez kapcsolódó kiemelt tevékenységek működtetése eredményes. Az eredmények eléréséhez a munkatársak nagy többsége hozzájárul.</li> <li>Az intézmény rendelkezik valamilyen külső elismeréssel.</li> </ul>                               |
| Hogyan hasznosítják a belső és külső mérési eredményeket?          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése gondoskodik a szolgáltatási eredményességről szóló információk belső nyilvánosságáról.</li> <li>Az eredmények elemzése és a szükséges szakmai tanulságok levonása és visszacsatolása szakalkalmazotti feladat.</li> <li>A belső és külső mérési/vizsgálati eredmények felhasználásra kerülnek az intézményi önértékelés eljárásában, kiemelten a fejlesztési, intézkedési tervek készítésekor.</li> </ul> |
| Hogyan kísérik figyelemmel a kliensek eredményességét?             | <ul style="list-style-type: none"> <li>A kliensek követésének kialakult rendje, eljárása van.</li> <li>Az intézmény a partnereivel törekszik a kölcsönös kapcsolattartás kiépítésére és az információcsere fenntartására.</li> <li>A visszatérő kliensek jelzéseit vagy a kliensek visszacsatolását felhasználja a tervezési folyamatban.</li> </ul>                                                                                                                   |

#### 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

Az intézmény belső kapcsolatrendszerének középpontjában a támogató szervezeti struktúra áll, amely a pedagógusok szakmai együttműködésén alapszik. A pedagógiai munka egyik alapfeltétele, hogy tervszerűen működő, folyamatos megújulásra képes, innovatív közösségek alakuljanak ki az intézményekben. A szervezeten belüli információáramlás hatékonyan kialakított rendje szintén alapja a magas szintű szakmai munkának.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.

| 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Milyen pedagógus szakmai közösségek működnek az intézményben, melyek a fő tevékenységeik?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben a különböző szakmai pedagóguscsoportok együttműködése jellemző (munkaközösségek, teamek, fejlesztő csoportok).</li> <li><b>A pedagógusok szakmai csoportjai maguk alakítják ki működési körüket, önálló munkaterv szerint dolgoznak. A munkatervüket az intézményi célok figyelembevételével határozzák meg.</b></li> <li>A szakmai közösségek vezetőinek hatás- és jogköre tisztázott.</li> <li>Csoportok közötti együttműködésre is sor kerül az intézményben, amely tervezett és szervezett formában zajlik.</li> <li>Az intézmény vezetése támogatja, ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket, és az intézmény céljainak elérése érdekében támaszkodik a munkájukra.</li> <li>A munkaközösségek és a tagintézményi munkacsoportok bevonásával történik a pedagógiai folyamatok megvalósításának ellenőrzése, értékelése.</li> </ul> |
| <b>Hogyan történik a belső tudásmegosztás az intézményben?</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben magas színvonalú a szervezeti kultúra és a szakmai műhelymunka.</li> <li>Az intézményben rendszeres, szervezett a belső továbbképzés, a jó gyakorlatok ismertetése, támogatása.</li> <li>A belső tudásmegosztás működtetésében a munkaközösségek és tagintézményi munkacsoportok komoly feladatot vállalnak.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Hogyan történik az információátadás az intézményben?</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kétirányú információáramlást támogató kommunikációs rendszert (eljárásrendet) alakítottak ki.</li> <li>Az intézményben rendszeres, szervezett és hatékony az információáramlás és a kommunikáció.</li> <li>Az intézmény él az információátadás szóbeli, digitális és papíralapú eszközeivel.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Az intézmény munkatársai számára biztosított a munkájukhoz szükséges információkhoz és ismeretekhez való hozzáférés.</b></li> <li>• Az értekezletek összehívása célszerűségi alapon történik, résztvevői a témában érdekeltek.</li> <li>• A munka értékelésével és elismerésével kapcsolatos információk szóban vagy írásban folyamatosan eljutnak a munkatársakhoz.</li> </ul> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 5. Az intézmény külső kapcsolatai

Az intézmény fontosnak tartja a külső partnerekre vonatkozó kapcsolati rendszerét, ezért azt megtervezi, kialakítja és működteti. A partnerekkel kialakított kapcsolatrendszeren keresztül felméri a partnerek igényeit, elégedettségét és befogadja innovatív ötleteiket. Az intézmény kihasználja azokat a lehetőségeket, ahol a környezete számára bemutathatja eredményeit, és megjelenik a szűkebb/tágabb közösség (szakmai szervezet, település) életében is.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 5. Az intézmény külső kapcsolatai                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                         | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Melyek az intézmény legfontosabb partnerei?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény munkatervével összhangban a vezetés irányításával megtörténik a külső partnerek azonosítása, köztük a kulcsfontosságú partnerek kijelölése.</li> <li>• A külső partnerek köre ismert az intézmény munkavállalói számára.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Mi az egyes partneri kapcsolatok tartalma?</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény az azonosított partnerekkel kapcsolatos tevékenységekről tartalomleírással is rendelkezik.</li> <li>• Az intézmény terveinek elkészítése során megtörténik az érintett külső partnerekkel való egyeztetés.</li> <li>• Rendszeresen megtörténik a kiemelt kulcsfontosságú partnerek igényeinek, elégedettségének megismerése, s ezek eredményeit figyelembe veszik a tervezésnél.</li> <li>• Rendszeres, kidolgozott és követhető az intézmény panaszkezelése.</li> </ul> |

| 5. Az intézmény külső kapcsolatai                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Hogyan kapnak tájékoztatást a partnerek az intézmény eredményeiről?                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése a jogszabályban előírt módon eleget tesz tájékoztatási kötelezettségeinek.</li> <li><b>Az intézmény a helyben szokásos módon tájékoztatja külső partnereit (az információátadás szóbeli, digitális vagy papíralapú).</b></li> <li><b>A partnerek tájékoztatását és véleményezési lehetőségeinek biztosítását folyamatosan felülvizsgálják, visszacsatolják és fejlesztik.</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Hogyan vesz részt az intézmény a közéletben (települési szint, járási/tankerületi szint, megyei szint, országos szint)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény részt vesz a különböző társadalmi, szakmai szervezetek munkájában és a helyi közéletben.</li> <li>A pedagógusok és alkalmanként a kliensek részt vesznek a különböző helyi/regionális rendezvényeken.</li> <li>Az intézmény kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét elismerik különböző helyi díjakkal, illetve a díjakra történő jelölésekkel.</li> <li>Az intézmény a fenntartható fejlődés pedagógiájának megvalósítása érdekében együttműködik más intézményekkel, szervezetekkel is, támogatja a pedagógusok és kliensek részvételét olyan projektekben, amelyek erősítik a résztvevőkben a fenntartható fejlődés szemléletmódját.</li> </ul> |

## 6. A pedagógiai működés feltételei

Az intézmény működésének minőségét nagymértékben meghatározza a rendelkezésre álló tárgyi és humán infrastruktúra, ezért különösen fontos az adottságok között annak számbavétele, hogy az intézmény a rendelkezésre álló lehetőségeit hogyan használja ki. Az intézmény a pedagógiai folyamat tárgyi környezetét a pedagógiai céljainak megfelelően alakította ki. Az intézményi szervezetfejlesztés célja az együttműködő, motiváló szakmai környezet kialakítása.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**



| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tárgyi, infrastrukturális feltételek                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Szemponatok                                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Hogyan felel meg az infrastruktúra az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény rendszeresen felméri a munkaterv megvalósításához szükséges infrastruktúrát, jelzi a hiányokat a fenntartó felé.</li> <li>Az intézmény rendelkezik a belső infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó intézkedési tervvel, amely figyelembe veszi az intézmény szolgáltatói struktúráját, a szakterületi tevékenységek feltételeit és céljait.</li> </ul>                                                                                                                                           |
| A környezet kialakításában hogyan érvényesülnek a környezettudatosság, környezetvédelem szempontjai?      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi munkaterv tartalmazza a környezettudatosság, környezetvédelem szempontjait, ennek elvei és kritériumai szerint tervezi és valósítja meg a megfelelő tárgyi környezet kialakítását.</li> <li>A környezetvédelmi szempontok megvalósulását folyamatosan ellenőrzi.</li> <li>Az intézmény a fenntartható fejlődés szempontjait szem előtt tartva, az erőforrások tudatos, takarékos felhasználására törekszik, amellyel jó példát mutat a tanulók, a szülők és a külső partnerek felé.</li> </ul> |
| Hogyan felel meg az intézményi tárgyi környezet a pedagógiai szakszolgáltatást igénylő klienseknek?       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény felkészült arra, hogy széles életkori spektrumba tartozó kliensek fogadására egyaránt célszerű és biztonságos tárgyi környezetet hozzon létre.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Milyen az IKT-eszközök kihasználtsága?                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény az IKT-eszközöket rendszeresen alkalmazza a szakterületi tevékenységekben, az eszközök kihasználtsága, a foglalkozásokon való alkalmazásuk nyomon követhető.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                               |                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Személyi feltételek                                                                                              |                                                                                                                                                                                      |
| Szemponatok                                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                            |
| Hogyan felel meg a humán erőforrás az intézmény tevékenységi struktúrájának, szolgáltatói értékeinek, céljainak? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény rendszeresen felméri a szükségleteket, reális képpel rendelkezik a szakterületi munka humán erőforrás-szükségletéről.</li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A humánerőforrásban bekövetkező hiányt, a felmerült problémákat idejében jelzi a fenntartó számára.</b></li> <li>• A szakterületi pedagógiai munka megszervezésében, a feladatok elosztásában a szakértelem és az egyenletes terhelés kiemelt hangsúlyt kap.</li> <li>• A szakalkalmazottak végzettsége, képzettsége megfelel a szakterületi tevékenységek feltételeinek, az intézmény deklarált céljainak.</li> <li>• Az intézmény pedagógus továbbképzési programját az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembe vételével alakították ki.</li> </ul> <p>A vezetők felkészültek a szakterületi tevékenységek irányításának, ellenőrzésének feladataira.</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szervezeti feltételek                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Szemponatok                                                                                                     | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Milyen szervezeti kultúrája van az intézménynek, milyen szervezetfejlesztési eljárásokat, módszereket alkalmaz? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény vezetése személyesen és aktívan részt vesz a szervezeti és tanulási kultúra fejlesztésében.</li> <li>• Az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a közösen meghozott, elfogadott és betartott normák, szabályok jellemzik.</li> <li>• Az intézmény alkalmazotti közösségének munkájára, együttműködésére a magas szintű belső igényesség, hatékonyság jellemző.</li> </ul> <p>Az intézmény szakalkalmazottai gyűjtik és megosztják a szakterületi jó gyakorlatokat az intézményen belül és kívül.</p> |

| 6. A pedagógiai működés feltételei                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szervezeti feltételek                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Szempontok                                                                                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Milyen az intézmény hagyományápoló, hagyományteremtő munkája?                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény számára fontosak a hagyományai, azok megjelennek az intézmény alapidokumentumaiban, tetten érhetők a szervezet működésében, és a pedagógiai munka részét képezik.</li> <li>Az intézményben dolgozók és külső partnereik ismerik és ápolják az intézmény múltját, hagyományait, nyitottak új hagyományok teremtésére.</li> </ul>                                                                                                                                                                                              |
| Hogyan történik az intézményben a feladatmegosztás, felelősség- és hatáskörmegosztás?                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>A munkatársak felelősségének és hatáskörének meghatározása egyértelmű, az eredményekről rendszeresen beszámolnak.</li> <li><b>A feladatmegosztás a szakértelm és az egyenletes terhelés alapján történik.</b></li> <li>A felelősség és hatáskörök megfelelnek az intézmény helyi szabályozásában (SZMSZ) rögzítetteknek, és támogatják az adott feladat megvalósulását.</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| Hogyan történik a munkatársak bevonása a döntés-előkészítésbe (és milyen területeken), valamint a fejlesztésekbe? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatos az egyének és csoportok döntés-előkészítésbe történő bevonása – képességük, szakértelmük és a jogszabályi előírások alapján.</li> <li>Ennek rendje kialakított és dokumentált.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Milyen az intézmény innovációs gyakorlata?                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény munkatársai képességük, szakértelmük, érdeklődésük szerint javaslatokkal segítik a fejlesztést.</li> <li>Az intézmény pozitívan viszonyul a felmerült ötletekhez, megvizsgálja azok beilleszthetőségét a fejlesztési folyamatokba.</li> <li>Az intézmény lehetőségeket teremt az innovációt és a kreatív gondolkodást ösztönző műhelyfoglalkozásokra, fórumokra.</li> <li>A legjobb gyakorlatok eredményeinek bemutatására, követésére, alkalmazására nyitott a szakalkalmazotti közösség és az intézményvezetés.</li> </ul> |

**7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.**

Az intézmény a stratégiai céljainak megvalósulását folyamatosan nyomon követi, ciklikusan értékeli, és a tartalmi szabályozók vagy a környezet változása, valamint az intézményi eredmények ismeretében felülvizsgálja, szükség esetén változtat a célok eléréséhez vezető tevékenységeken. A fenti folyamat az intézmény napi gyakorlatában jelen van.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| <b>7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szempontok</b>                                                                                                                                                                               | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Hogyan jelennek meg a szakszolgálati tevékenységet szabályozó jogszabályokban megfogalmazott elvárások célok az intézmény dokumentumaiban?</b>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény munkaterve és egyéb szakmai dokumentumai (helyi protokoll, stb.) összhangban állnak a jogszabályokban megfogalmazottakkal.</li> <li>Az intézményi munkaterv a jogszabályi tartalmi elvárások mellett a szakmai eljárásrendekkel összhangban fogalmazza meg az intézmény sajátos céljait és feladatait.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Hogyan történik az intézményi munkatervben szereplő kiemelt stratégiai célok operacionalizálása, megvalósítása?</b>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Minden tanév tervezésekor megtörténik az intézmény tevékenységeinek terveinek ütemezése, ami az éves munkatervben és más fejlesztési, intézkedési tervekben rögzítésre is kerül.</li> <li>A tervek nyilvánossága biztosított.</li> <li>A tervekben (éves munkaterv, továbbképzési terv, 5 éves intézkedési terv) jól követhetők az intézmény kiemelt céljaira vonatkozó részcélok, feladatok, felelősök, a megvalósulást jelző eredménymutatók.</li> <li>A szakterületi módszerek kiválasztása és alkalmazása rugalmasan, a szakterületi tevékenységek prioritásaival összhangban valósul meg.</li> <li>A képzési és fejlesztési tervek elkészítése az eredmények ismeretében, azokra épülve, annak érdekében történik, hogy a munkatársak szakmai tudása megfeleljen az intézmény jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak.</li> <li>A tanítási módszerek, a nevelő-oktató munkát támogató papíralapú és digitális tankönyvek, segédanyagok</li> </ul> |

**7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.**

| Szemponatok | Elvárások                                                                                 |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | kiválasztása és alkalmazása rugalmasan, a pedagógiai prioritásokkal összhangban történik. |

### 3.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző intézményellenőrzés(ek) (tanfelügyelet) intézkedési terve(i) és az intézményi önértékelés értékelőlapja(i), valamint a kapcsolódó intézkedési terv(ek)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejleszthető területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?
- Milyen a fejlesztési tervek és az értékelési eredmények közötti kapcsolat?
- Az intézkedési terv végrehajtása során annak korrekciója az eredmények ismeretében megtörtént-e?

#### **Intézményi munkaterv**

- Mi az intézmény szolgáltatói hitvallása, van-e olyan szakmai-tudományos elv, amelyet kiemelten képvisel? Szerepel-e olyan szakterületi tevékenység benne, amely az intézmény specialitása?
- Hogyan kapcsolódnak az intézmény által megfogalmazott célok a pedagógiai szakszolgáltatás előtt álló köznevelési feladatokhoz?
- Milyen eredmények, mutatók (mérési, demográfiai stb.) felhasználása segíti a stratégiai tervezést a dokumentumban leírtak szerint?
- A munkatervben meghatározott, az intézményben folyó szakterületi tevékenységek pedagógiai alapelvei, értékei, céljai, feladatai, eszközei, eljárásai konkrétak-e, rendelhető-e hozzájuk tevékenység, megfelelnek-e az intézmény lehetőségeinek, reálisak-e?
- A meghatározott célok megvalósításához szükséges feltételrendszert számba vették-e?

**Egymást követő 2 tanév munkaterve és az éves beszámolók (munkaközösségek, tagintézményi munkacsoportok munkaterve is)**

- Hogyan kapcsolódnak az intézmény által megfogalmazott célok a pedagógiai szakszolgálati feladatok teljesüléséhez? A meghatározott célok megvalósításához szükséges feltételrendszert számba vették-e?
- Milyen az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya?
- Hogyan jelenik meg az intézményi munkaterv és a munkaközösségek, tagintézményi munkacsoportok éves terveinek egymásra épülése?
- Az előző évi értékelésre építve milyen fejlesztő célú elemek, szakszolgálati feladatok jelennek meg a munkatervekben? Milyen aktuális feladatok jelennek meg a munkatervben mint kiemelt szakszolgálati és egyéb feladatok?
- Egyértelműen kiderül-e az egyes feladatok felelőse, határideje, a végrehajtás ellenőrzője?
- Hogyan jelennek meg az intézmény hagyományai az éves tervezésben?
- A munkatervben meghatározott tartalom megvalósítása reális-e?
- A beszámolóban megjelent-e a munkatervre való reflexió?

**SZMSZ**

- A szervezet felépítése és működésének jellemzői milyen módon kapcsolódnak az intézmény munkatervében megfogalmazottakhoz?
- Az egyes intézményi közösségek és a szakmai közösségek milyen súllyal jelennek meg a szervezet életében?
- Mennyire egyértelműek az SZMSZ-ben rögzített hatás és jogkörök?
- Milyen, az információátadással, belső és külső tájékoztatással kapcsolatos szabályokat rögzít az SZMSZ?
- Milyen panaszkezelésre vonatkozó szabályokat rögzít az intézményi dokumentumokban?

**Továbbképzési program – beiskolázási terv**

- Hogyan jelennek meg a munkatervben meghatározott elvek, célok, az intézmény fejlesztési céljai a továbbképzési programban, beiskolázási tervben?
- A pedagógusok szakmai megújító képzéseken való részvételét az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembevételének megfelelően biztosítja-e a továbbképzések tervezése?

**Mérési eredmények adatai, elemzése. (A különböző szakszolgálati területek különféle mérési, szűrési, vizsgálati, minősítési eredményei, statisztikai adatok. Az adatok összesítése, elemzése több évre kiterjesztve.)**

- Milyen mérési eredményeket gyűjtenek?
- Hogyan alakul a kliens állapota a szolgáltatási feltételek (humán és tárgyi infrastruktúra) tükrében?
- A kliens állapotváltozásának követése, elfogadott értékelési mutatók alapján évenkénti adatgyűjtéssel, ötéves ciklusonként elemzéssel.
- A kliensek előrehaladásának követése az ellátás gyakoriságával az ellátás időtartamával, a csoportnagysággal összefüggésben.

- A kliens teljesítményének változásának, eredményességének követése alapján szakterületi mutatók képzése.
- A szülőkkal, pedagógusokkal való kapcsolatok rendszerességének és tartalmának hatása a tevékenység sikerességére, optimális feltételek megállapítása vagy felülvizsgálata.
- Lemorzsolódási mutatók képzésével az ellátási esélyek elemzése, az ellátást akadályozó okok feltárása.
- Éves esetforgalom.
- Kimutatható-e változás vagy tendencia a rendelkezésre álló adatok elemzésével az utolsó öt évben?

### **A pedagógus-önértékelés eredményeinek összegzése**

Az intézmény önértékelésének idejére az intézmény pedagógusainak egy része részt vett már önértékelésben, így a rendelkezésre álló értékeléseket az önértékelő kollégák elemző módon áttekintik, különösen az alábbiakat figyelembe véve:

- Milyen átlagos eredménnyel zárultak az értékelések az egyes területeken?
- Van-e olyan fejlesztésre megjelölt terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt pedagógus esetében azonos?
- Van-e olyan kiemelkedő terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt pedagógus esetében azonos?
- A pedagógusok értékelésének eredményei között van-e egyéb összefüggés, megfigyelhető(k)-e:
  - az azonos végzettségű szakemberek kiemelkedő és fejleszthető területeinek azonossága,
  - a módszertani felkészültség kiemelkedő és fejleszthető területeinek azonossága?
- Van-e jelentős eltérés egyes pedagógusok tanfelügyeleti és önértékelése között?

Az intézmény önértékelése során áttekintik a vezető önértékelésének eredményét is.

### **3.3. Kérdőíves felmérés**

- Nevelőtestületi kérdőív az intézmény önértékelésének keretében<sup>98</sup> (5. számú melléklet: A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- Szülői kérdőív az intézmény önértékelésének keretében<sup>99</sup> (6. számú melléklet: A szülők elégedettségét mérő kérdőív)

### **3.4. Interjúk kérdéssorai**

Az intézményi önértékelés során egyéni interjú készül a vezetővel, valamint csoportos interjúk készítésére is sor kerül az intézmény pedagógusainak és a szülők képviselőinek részvételével.

A beszélgetés a lent felsorolt kérdések mentén alakul, de a dokumentumelemzés tapasztalatai alapján indokolt esetben a kérdések megváltoztathatók.

<sup>98</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

<sup>99</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

Az interjúalanyok kiválasztása irányítottan történik:

- szakterületenként minimum két szülő;
- a pedagógusok esetében különböző szakterületen tevékenykedő, nem azonos munkaközösségbe, intézményi munkacsoportba tartozó pedagógusok.

### **Az intézményi önértékelés során a vezetővel készített interjú javasolt kérdései**

- Milyen az Ön intézménye? Emeljen ki öt intézményi jellemzőt!
- Melyek az intézmény kiemelt céljai?
- Milyen rendszere van az intézményben szakterületi ellátást meghatározó dokumentumok elkészítésének?
- Hogyan jelennek meg ezekben az intézmény sajátos jellemzői? (stratégiai dokumentumok, az éves munkát meghatározó dokumentumok)
- Az intézmény stratégiájának tervezésekor figyelembe vették-e a települési környezet, a köznevelés-irányítás elvárásainak változásait?
- Hogyan történik az igazgatási feladatok ellátása?
- Hogyan történik az aktuálisan megjelenő új feladatok ellátása az intézményben? (Például feladatellátási hely szervezése stb.)
- Mit tesz az intézmény annak érdekében, hogy a gyermekek/tanulók tisztában legyenek a fenntartható fejlődés problémájával, és milyen lehetőségeket biztosít a gyermekek/tanulók és az alkalmazottak számára a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos kompetenciáik fejlesztésére?
- Mi jellemzi az intézményben a feladat-, hatáskör- és felelősségmegosztást?
- A munkaközösség-, intézményi munkacsoport vezetők hol, milyen tevékenység formájában kapcsolódnak be a vezetés munkájába?
- Hogyan működik az intézményben az ellenőrzés? (Ki, mit, milyen gyakorisággal, céllal, eszközökkel ellenőriz?)
- Az intézményi önértékelés rendszer működtetése milyen támogatást jelent a vezetés, a pedagógusok számára?
- Hogyan történik meg az ellenőrzések, értékelések eredményének a visszacsatolása?
- Hogyan kísérik figyelemmel a kliensek állapotának alakulását?
- Milyen módszerei használatosak az intézményen belüli tudásmegosztásnak?
- Milyen módszerei, formái valósulnak meg az intézményen belüli információátadásnak?
- Melyek a pedagógus továbbképzési program és éves terv összeállításának szakmai szempontjai?
- Hogyan értékeli az intézmény az alkalmazott módszerek bevalását, mi történik a be nem vált módszerekkel?
- Hogyan értékeli az intézmény hagyományápoló/hagyományteremtő munkáját?
- A szakterületi tevékenységek szempontjából melyik partnerekkel való együttműködést tartja a leghasznosabbnak? Mi a tartalma a kapcsolatoknak?
- Hogyan tájékoztatják a partnereket az intézmény eredményeiről?
- Milyen szakmai közéleti szerepeket tölt be az intézmény?
- Mennyire élénk és rendszeres a szakmai szervezetek munkájában vagy a helyi közéletben való személyes / munkaközösségi részvétel?



- Vannak-e olyan intézményi alkalmak, díjak, amelyekkel elismerik a partnerek kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét?

### **Az intézményi önértékelés során a pedagógusok képviselőivel készített interjú javasolt kérdései**

- Ha jellemezni kellene az intézményét, mely három jellemzőt emelné ki?
- Melyek az intézmény kiemelt céljai az intézményi profil tekintetében, és aktuálisan most a ciklus végén?
- Hogyan történik az intézményben a kliensek állapotfelmérése, igényeik megismerése?
- Milyen módon történik a tanulás támogatása?
- Milyen kiegészítő szolgáltatások állnak rendelkezésre a komplex ellátásban?
- Milyen közösségi alkalmakat biztosítanak az egyes szakterületi ellátásban résztvevőknek (pl. fejlesztő nyári tábor, szülőklub, szülőcsoport, pedagógus csoport)?
- Az intézményben mi történik a klienseket érintő mérési eredményekkel, hogyan hasznosítják azokat?
- A szakalkalmazotti közösség együttműködésének milyen lehetőségei vannak az intézményben (szakmai munkaközösségek, teamek, munkacsoportok, stb.)?
- Hogyan történik az intézményben a belső tudásmegosztás?
- Az értekezletek összehívása milyen céllal, milyen rendszerességgel történik?
- A munkaközösségek, intézményi munkacsoportok és szakalkalmazotti közösség véleményét milyen tervezésben, fejlesztésben, mely döntések előkészítésében veszi figyelembe a vezetés?
- Hogyan viszonyulnak a pedagógusok az új módszerek bevezetéséhez, az új szakterületi eljárások működtetéséhez?
- Hogyan értékelik a módszerek bevalását, hatásosságát, és mit kezdenek az értékelés eredményével?
- Milyen a pedagógusok viszonya az innovációhoz? Vannak-e a pedagógusok által elindított fejlesztések?
- Véleménye szerint a szülők mit várnak el az intézménytől, mennyire határozza meg az itt folyó szakterületi tevékenységet ez a külső elvárás?
- Milyen a vezetői ellenőrzés gyakorlata az intézményben, milyen formában kap visszajelzést a munkájáról?
- Az intézményben folyó szakterületi tevékenység melyik területén/területein látja fontosnak a fejlesztést?
- Az intézmény fejlesztésének tervezésekor megfelelő módon figyelembe veszik-e a települési környezet, a köznevelésirányítás elvárásainak változását?
- Van-e olyan fejlesztés, amit a munkaközösség, intézményi munkacsoport javaslatára valósítottak meg az intézményben?
- Milyen lehetőségei vannak a pedagógusoknak a szakmai megújulásra, fejlődésre (képzések, projektnapok, „jó gyakorlat” kipróbálása stb.)?
- Mi a tapasztalata, hogyan befolyásolja az integráció az intézményben folyó munkát?
- Az intézmény munkatervében megfogalmazott célok megvalósítása milyen eredménnyel történt meg az intézményben? Különösen
  - a kliensek igényeinek megállapításában,

- a kliensek komplex ellátásában,
- a szakterületi tevékenység eredményességét biztosító kapcsolati rendszer kiépítésében.

### **Az intézményi önértékelés során a szülők képviselőivel készített interjú javasolt kérdései**

- Kapott-e elegendő és jól érthető tájékoztatást a pedagógiai szolgáltatás szükségességéről?
- A szolgáltatás szervezésében figyelembe veszik-e a szülők és kliensek igényeit?
- Az Ön megítélése szerint az intézményben folyó szakszolgálati ellátás megfelelő tartalmú és minőségű-e?
- Megítélése szerint megfelelő-e az intézmény felszerelése a szolgáltatások zavartalan biztosításához?
- Tapasztalata szerint változatos, a kliensek életkorát és állapotát figyelembevevő foglalkozásokat biztosítanak az intézményben?
- Van-e ismerete arról, hogy az intézményben milyen további szolgáltatások működnek?
- Megkérdezték-e Önt vagy a klienseket arról, hogy mennyire elégedettek a szolgáltatással?
- A kliensekkel foglalkozó szakemberek keresik-e a személyes kapcsolat vagy más tájékoztatás alkalmait?
- Ha Ön fordul tanácsért vagy felvilágosításért a szakemberekhez, ők ezt természetesnek tekintik és rendelkezésre állnak?
- Hogyan ajánlaná az intézményt mások számára?

### **3.5. A pedagógiai munka infrastruktúrájának megismerése**

- Az intézmény kiemelt szakmai céljainak való megfelelés megjelenik-e az intézmény fizikai feltételeiben (pl. egyetemes tervezés, infokommunikációs akadálymentesítés, egyenlő esélyű hozzáférés, fenntartható fejlődés)?
- Milyen a gyermekek/ tanulók/ kliensek szolgáltatói környezete?
- Ha van közösségi tér az intézményben azt hogyan, mire használják?
- Milyen feltételekkel rendelkezik az intézmény az alkalmazottak lelki egészségének karbantartásához?
- Mennyiben felel meg az intézmény tárgyi környezete a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek/ tanulók / kliensek ellátására?

## Kérdőívek melléklete

### 1. számú melléklet: A pedagógus önértékelő kérdőíve<sup>100</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Rendszeresen tájékozódik a szakterülete és szaktudománya fejlődéséről és legújabb eredményeiről, szaktárgyára és a pedagógia tudományára vonatkozó legújabb eredményekről.
2. Jól ismeri a jogszabály, az intézményi munkaterv és a szakterületi protokollokban támasztott követelményeket.
3. Színes, változatos, a pedagógiai céloknak megfelelő módszereket alkalmaz.
4. Pedagógiai munkájában figyelembe veszi a kliens komplex szükségleteit, életkori sajátosságait és környezeti lehetőségeit, munkájában törekszik a korszerűsésre, alkalmazza az IKT-eszközöket. Tervezőmunkájában betartja a szakterületi normákat és követelményeket. A tehetséges klienseknek fejlődési lehetőségeket biztosít.
5. Figyelemmel követi az előrehaladást, külön segítséget nyújt a megfelelő ütemű fejlődéshez.
6. Tervezőmunkájában fontos szempont a tevékenységre épülő tanulás.
7. Tervezőmunkája kiterjed az értékelés tervezésére is.
8. Pedagógiai munkájában épít a kliensek visszajelzéseire és annak alapján végzi munkáját. Jó a kapcsolatot alakít ki velük.
9. Pedagógiai munkájára jellemző a példamutatás, a kliensek számára követhető értékrend átadása.
10. Értékelése folyamatos, fejlesztő, a kliensek személyiségfejlődésére is kiterjed.
11. Használja az internet nyújtotta lehetőségeket a tanulás támogatásában.
12. Értékelésében, visszacsatolásaiban a fejlesztő cél dominál.
13. Ellenőrzése, értékelése következetes, a jogszabályban, az intézményi munkatervben és a szakterületi protokollban megfogalmazott követelményeknek megfelelő. Teljesíthető követelményeket támaszt.
14. A kliensek reális önértékelését a személyiségfejlődés részének tekinti és törekszik ennek kialakítására. Az értékelések eredményeit beépíti az egyéni és csoportos fejlesztés céljainak, módszereinek kijelölésébe.
15. Az értékelés szempontjait, az elvárásokat mindig előre közli és a szülőkkel.
16. Jó a kapcsolatot alakít ki a szülőkkel.
17. Jó a kapcsolatot ápol a kollégákkal.

<sup>100</sup> Online kérdőív.

18. Gyakran és szívesen vesz részt intézményen belüli vagy kívüli szakmai aktivitásokban a nevelő-oktató munkáján túl is.
19. Munkája során érthetően és a pedagógiai céljainak megfelelően kommunikál.
20. Határozott, szuggesztív a munkájában.
21. Nyitott a kollégák visszajelzéseire, szívesen vesz részt szakmai vitákban.
22. Nyitott a pedagógiai munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja azokat szakmai fejlődése érdekében.
23. Tisztában van önmaga képességeivel, szakmai felkészültségével, személyisége sajátosságaival.
24. Pedagógiai munkáját folyamatosan elemzi, értékeli.
25. A szakterületére vonatkozó legújabb eredményeket beépíti pedagógiai gyakorlatába.
26. Szívesen vesz részt innovációban, pályázati feladatokban.
27. A kliens fejlődéséhez, ha ez indokolt megfelelő útmutatókat, eszközöket biztosít. A kliens elakadását az ellátási folyamat részeként kezeli, azok tapasztalatait beépíti saját pedagógiai gyakorlatába.
28. Tervezőmunkájában törekszik a kliens személyiségében komplex, pozitív, integratív változások elérésre. Kihasználja a lehetőséget, hogy a szakterületi ellátáson túl is hozzájáruljon a kliens komplex fejlődéséhez.
29. Olyan módszereket, munkaformákat, eszközöket alkalmaz, amely segíti a klienseket abban, hogy kialakuljon bennük a fenntartható fejlődésre vonatkozó felelősségteljes magatartás.

Kérjük, amennyiben olyan véleménye van a munkájával, személyével kapcsolatban, amelyet nem érintettek a kérdések, és fontosnak tart megjegyezni, írja le ide!

## 2. számú melléklet: Szülői kérdőív a pedagógus önértékeléséhez<sup>101</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Időben tájékoztatja a szülőket és a tanulókat a feladatokról, elvárásokról.
2. A szülőkkel való párbeszédét a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, más véleményének tiszteletben tartása jellemzi.
3. Értékelése, visszajelzései rendszerezsek, aktuálisak.
4. Fogadóórán informatív és gyermekem fejlődése szempontjából hasznos tanácsokat ad.
5. Szülői kérdésre időben és pontosan reagál.
6. Segítségért fordulhatok hozzá nevelési problémákkal.
7. Felismeri a tanuló problémáit, tanulási nehézségeit és képes segítséget nyújtani.
8. A tanulók bizalommal fordulhatnak hozzá.

---

<sup>101</sup> Online kérdőív.

### 3. számú melléklet: Munkatársi kérdőív a pedagógus önértékeléséhez<sup>102</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. A kollégákkal való kommunikációját a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, más véleményének tiszteletben tartása jellemzi.
2. Nyitott a szakszolgálati területek közötti együttműködésre.
3. A tehetséges klienseknek lehetőséget biztosít a továbbfejlődésre.
4. Nyitott a pedagógiai munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja azokat szakmai fejlődése érdekében.
5. Részt vesz szakmai vitákban, ilyenkor nyitott, együttműködő.
6. Folyamatosan képezi magát, és tudását igény szerint megosztja kollégáival.
7. Együttműködő, nyitott, és megbízható partner a munkaközösségi munkában.
8. Részt vesz innovációban, pályázati feladatokban.

---

<sup>102</sup> Online kérdőív.

## 4. számú melléklet: Vezetői önértékelő kérdőív<sup>103</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz Önre!** A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

### Képesítés, felkészültség

1. Az intézményműködéshez szükséges jogi ismeretekkel és központi elvárásokkal tisztában van.
2. A vezetéstudomány és a pedagógia korszerű irányzataiban, módszereiben tájékozott.
3. Tudását hatékonyan adja tovább kollégáinak.
4. Folyamatosan tanul, fejlődik.

### Személyes tulajdonságok

5. Érvényesíti vezető szerepét.
6. Elkötelezett az intézmény iránt.
7. Lelkes, önálló, erős késztetése van eredményt elérni.
8. Kész a „kiállásra”, még ha népszerűtlen dolgokról is van szó.
9. Határozott, döntésre képes.
10. Tettei és szavai egymással összhangban állnak.
11. Elfogulatlanul kezeli az adódó szülői, diák/kliens és pedagógus/alkalmazott konfliktusokat.

### Stratégiai vezetés

12. Jól látja a szervezet működésének lényegét és haladásának módját.
13. A szervezeti értékek közvetítésével képes az alkalmazottaknak irányt mutatni.
14. Az értékek talaján jól megragadja a szervezet céljait és stratégiai tervét.
15. Képes a napi szintű teendőket a távlati célokhoz igazítani.
16. Tudatosan kezeli a szervezet erősségeit és gyengeségeit.
17. Kidolgozza a célokat, a cselekvési sorrendeket és az erőforrásokat összefogó éves tervet.
18. Képes a szakalkalmazotti közösség többségének figyelmét a célokra összpontosítani.
19. Képes konstruktívan együttműködni a megfelelő szakemberekkel.

---

<sup>103</sup> Online kérdőív.

**A vezető és a változás**

20. Érzékeli a szervezetre ható külső változásokat.
21. Érzékeli a partnerek elvárásait és igényeit.
22. Keresi és elfogadja elgondolásainak kritikáját.
23. A változásokhoz hozzárendeli, megszervezi az erőforrásokat.
24. Meg tudja értetni a szervezeti tagokkal a változások szükségességét.
25. Folyamatos fejlesztés jellemzi az intézmény pedagógiai munkáját és a működését.
26. Az intézményt távol tartja a napi politikától.

**A munkahelyi közösség irányítása**

27. Képes megosztani a vezetési feladatokat.
28. Bizalmat kiváltó légkört teremt.
29. Tevékenyen bevonja a szervezeti tagokat az intézmény céljainak kialakításába.
30. Szorgalmazza a becsületes, nyílt visszajelzést.
31. Hatékony és eredményes értekezletet tart.
32. Gondot fordít a kétirányú információáramlásra (alkalmazottak, szülők, kliensek körében).
33. Mérésekkel, megfigyelésekkel alátámasztott adatokkal rendelkezik a szervezet állapotáról.
34. Folyamatosan értékeli a tervekhez viszonyított haladást.
35. Képes megállapítani a „kritikus sikertényezőket”: azt a néhány területet, amelyben az elért eredmény sikeres teljesítményhez vezet.
36. Hatékony a korrekció azonnali megtételében, ha az eredmények jelentősen eltérnek a tervtől.

**Munkahelyi motiváció**

37. Jól hasznosítja a feladat kiosztást mint a pedagógusok fejlesztésének fontos eszközét.
38. A pedagógusok munkájának ellenőrzését-értékelését fejlesztési eszközként használja.
39. Személyes szakmai kapcsolatot létesít munkatársaival, hogy megismerje munkájukkal kapcsolatos céljaikat, problémáikat.
40. Képes az emberek érdeklődését felkelteni, és a többséget mozgósítani a célok irányába.



## 5. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív<sup>104</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. A pedagógiai szakszolgálat a jogszabály szerint, a munkatervben lefektetett alapelveket követő szolgáltatást biztosítja.
2. A szakalkalmazottak jól képzettek, szakmailag jó minőségű szolgáltatást nyújtanak.
3. A pedagógiai szakszolgálat feltételei ideálisak az igényes szakmai munka megvalósításához.
4. A szakszolgálati tevékenység hatékonysága és eredményessége rendszeresen mért és megállapított.
5. Nagy súlyt fektetnek arra, hogy a mérések egységesek és reálisak legyenek; a mérés feltételeit és az eredmények minősítését közösen alakították ki.
6. A kliensek kapnak visszajelzést előrehaladásukról, mérési eredményeikről.
7. Az intézmény olyan szakmai közösség, melyben érték a tudásmegosztás, tudásbővítés, egymás segítése.
8. Az intézmény szakalkalmazottai természetesnek tekintik az egymástól való tanulás lehetőségét, ezt sokfajta alkalom szolgálja.
9. Az intézményben jellemző, hogy a pedagógusok figyelnek egymásra, segítik egymást. A kollegiális segítőkészség a fejlesztés szerves része.
10. Az intézményben a továbbképzések kiválasztása és a beiskolázás a tervszerű intézményi fejlesztést szolgálja.
11. Fontosnak tartják a szülőkkel való kapcsolattartást, ennek megteremtik az alkalmait.
12. A szülőknek biztosítják a lehetőséget a véleménynyilvánításra.
13. Az intézményi változások szükségességéről és tartalmáról közösen döntenek.
14. Az intézményvezető jelenléte meghatározó az intézményben.
15. A vezető egyértelműen fogalmazza meg elvárásait, és határozza meg a szakalkalmazotti közösség feladatait, törekszik az egyenletes terhelés megvalósítására.
16. Az intézményvezető fontosnak tartja a pedagógusok szakmai fejlődését: ezt segíti feladatmegbízásokkal, a célzott belső és külső továbbképzésekkel.
17. Az intézményvezető hangsúlyt fektet a szakalkalmazotti közösségen belül az etikus pedagógus-magatartás betartatására.

<sup>104</sup> Online kérdőív

18. Az intézményvezetés ellenőrző-értékelő tevékenysége folyamatos.
19. Az intézményvezetés az intézményi önértékelési rendszer alkalmazásával visszajelzést ad a pedagógusoknak munkájukkal kapcsolatban: a visszajelzés és az értékelés korrekt, és tényeken alapul.
20. Az intézményen belüli információáramlás kétirányú, a testület tagjai időben megkapják a munkájukhoz szükséges információkat.
21. A vezető fontosnak tartja, elősegíti és igénybe veszi a pedagógusok szakmai együttműködését.
22. A vezető igényli a véleményeket, támogatja a jó ötleteket.
23. Az intézményben a pedagógiai-szakmai munka zavartalan végzéséhez szükséges eszközök rendelkezésre állnak.
24. Az intézményben tervszerűen és hatékonyan működnek a szakmai munkacsoportok.
25. Az intézményben a pedagógusok készek a szakmai fejlődésre, tanfolyamokon, továbbképzéseken vesznek részt, az itt szerzett ismereteket hasznosítják és egymásnak is átadják.
26. Az intézményben a szülőkkel való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az intézménnyel és gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.

## 6. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a szülők és a szolgáltatással támogatott intézmények képviselőinek elégedettségét mérő kérdőív<sup>105</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Gyermekem szakszolgálati ellátásáról megfelelően részletes és érthető tájékoztatást kaptam.
2. Gyermekem is kapott tájékoztatást, a foglalkozások céljáról és tartalmáról.
3. Gyermekem jól érzi magát a foglalkozások során.
4. Az intézmény szakemberei megbízható szakértelemmel és megfelelő tapasztalattal rendelkeznek.
5. A szakszolgálat felszereltsége és komfortja megfelel az igényeinknek.
6. Az intézmény megközelíthetősége a szülők és gyermekek számára kedvező.
7. Az intézmény nyitva tartása, a foglalkozások rendje figyelemmel van a gyermekek és a szülők elfoglaltságára.
8. A pedagógiai szakszolgálat munkatársai szükség esetén más szakemberekkel konzultálnak, segítséget kérnek a gyermek érdekében.
9. Az intézmény munkatársai igény esetén elérhetőek, kérdéseinkre válaszolnak, problémáinkat meg lehet velük beszélni.
10. Másnak is szívesen ajánlom az intézmény szolgáltatásait.

### A szolgáltatással támogatott intézmény képviselőinek elégedettségét mérő kérdőív javasolt kérdései

1. Mennyire elégedett a pedagógiai szakszolgálat által adott tájékoztatással?
2. Mennyire elégedett a nyújtott szolgáltatások minőségével?
3. Milyen mértékben látja hozzáférhetőnek mindenki számára a szolgáltatásokat? (Minden rászorulónak biztosított-e, vannak-e kielégítetlen igények?)
4. Milyen mértékben ítéli megfelelőnek a szakszolgálati szakember és a szolgáltatást igénybe vevő intézmény, illetve annak képviselőjének kapcsolattartási módját?
5. Milyen mértékben ítéli megfelelőnek a konzultációk, egyeztetések számosságát, rendszerességét?
6. A megbeszélések alkalmával mennyire segítőkészek a kollégák?

---

<sup>105</sup> Online kérdőív.

7. A pedagógiai szakszolgálat szolgáltatásai összességében milyen mértékben segítik az Ön intézményének a pedagógiai munkáját, a gyermekek, tanulók fejlődését?

# Pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézmény

## 1. A pedagógus önértékelés területei és módszertana

### 1.1. A pedagógus önértékelésének területei

A területek a tanári felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 8/2013. (I. 30.) EMMI rendeletben meghatározott követelményterületeknek felelnek meg. Az önértékelés során annak vizsgálata történik meg, hogyan valósulnak meg a gyakorlatban a képzés folyamatában kimeneti követelményként megfogalmazott kompetenciák.

A pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézményekben az önértékelés során az értékelést végző pedagógus a pedagógus-kompetenciákat a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő beosztásához, feladatköréhez illeszkedő területeken vizsgálja, mivel nevelő-oktató tevékenységet az ott dolgozó pedagógusok nem folytatnak. Az ellenőrzés folyamán annak feltárása folyik, milyen módon és mértékben jelennek meg a pedagógus munkájában az alábbi szakmai tartalmak:

- az Oktatási Hivatal mint szakmai irányító által a pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézmények számára meghatározott rövid és középtávú szakmai feladatoknak való megfelelés,
- az intézmény éves és hosszú távú munkatervének való megfelelés,
- az ellátott pedagógiai szakmai szolgáltatási területen átfogó, magas szakmai színvonalú szolgáltatások biztosítása az ellátott intézmények és pedagógusok számára.

Az önértékelés folyamán annak feltárása folyik, hogy pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézményben dolgozó pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők munkájában milyen módon és mértékben jelennek meg az alábbi szakmai tartalmak.

1. Pedagógiai módszertani felkészültség
2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexiók
3. A tanulás támogatása
4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség
5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység
6. Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése
7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás

8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért
9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja

Az önértékelés területei – az első pont kivételével – megegyeznek a pedagógusok előmeneteli rendszerében használt pedagógusminősítési területekkel, így az önértékelés eredménye segíti a pedagógusokat a minősítésre való felkészülésben.

## 1. Pedagógiai módszertani felkészültség

A területet a pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézmény tekintetében a szakmai feladatokra, tudományos, szakterületi tudásra vonatkoztatjuk.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 1. Pedagógiai módszertani felkészültség                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                                            | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Milyen kapcsolódási pontjai vannak az általa ellátott pedagógiai-szakmai szolgáltatási területnek/területeknek a pedagógiai-szakmai szolgáltatások intézményi rendszerében?</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ismeri a szakmai szolgáltatások rendszerét, a pedagógiai intézetek/kabinetek működésének alapelveit, a pedagógiai-szakmai szolgáltatási tevékenységre vonatkozó jogszabályi és szakmapolitikai elvárásokat.</li> <li>Ismeri az általa ellátott pedagógiai-szakmai szolgáltatási terület kapcsolódási pontjait.</li> </ul>                                                    |
| <b>Hogyan követi pedagógiai-szakmai szolgáltatói területeinek változásait (oktatáspolitikai, szakmapolitikai, pedagógiai-szakmai szolgáltatási területek elvárásainak változása)?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Képes az általa ellátott pedagógiai-szakmai szolgáltatási terület elvárásrendszerének változásait követni, munkájában folyamatosan megjelennek az újabb igényeknek megfelelő elemek.</li> </ul>                                                                                                                                                                              |
| <b>Mennyire naprakész az általa ellátott pedagógiai-szakmai szolgáltatási terület(ek)hez kapcsolódó elméleti szakmai tudása és ez a gyakorlatban hogyan jelenik meg?</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alapos, átfogó és korszerű tudással rendelkezik saját területén.</li> <li>Tervezetten, tudatosan bővíti ismereteit, a pedagógiai-szakmai szolgáltatás ellátása során alkalmazza is azokat.</li> <li>Következetesen, módszertani sokszínűséggel támogatja partnerei szakmai munkáját.</li> <li>Fogalomhasználata szakszerű az adott pedagógiai helyzethez igazodó.</li> </ul> |

## 2. Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók

A területet a pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézmény tekintetében a szakmai folyamatokra, tevékenységek tervezésére és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexiókra vonatkoztatjuk.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 2. Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Milyen a tervezőmunkája: tervezési dokumentumok, tervezési módszerek, nyomon követhetőség, megvalósíthatóság, realitás?</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Egységes rendszerbe illesztve tervezi az adott pedagógiai céloknak megfelelő stratégiákat, folyamatot, munkaformát, módszereket, eszközöket.</li> <li>Komplex módon veszi figyelembe a munkafolyamat minden lényeges elemét, a partneri elvárásokat, az intézeti/kabineteti célokat, az éves munkatervet, a munkakörnyezet lehetőségeit, korlátait.</li> </ul>                                                               |
| <b>Hogyan viszonyul a tervezés a gyermekek/tanulók adottságaihoz, igényeihez?</b>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Megtervezi a pedagógiai-szakmai szolgáltatás során nyújtott támogatás és az alkalmazott módszerek eredményességének vizsgálatát is.</li> <li>Terveiben megjelenik a partnerek önfejlesztési igényének kialakítása, megerősítése.</li> <li>Tervező tevékenysége során épít a partnerek egyéb ismeretszerzési lehetőségeire is.</li> </ul>                                                                                     |
| <b>Hogyan épít tervezőmunkája során a támogatást igénybe vevő partnerek adottságaira, lehetőségeire, a nyújtott támogatással kapcsolatos elégedettségére?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tervei készítése során figyelembe veszi a szolgáltatást igénybe vevő partnerintézmény vonatkozásában alkalmazott tantervi, tartalmi és intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt, oktatott egyének és csoportok fejlesztési célját.</li> <li>Tervező tevékenységében épít az egymástól való tanulásban rejlő lehetőségekre.</li> <li>A tervezésbe bevonja a támogatást igénybe vevő partnereket is.</li> </ul> |

### 3. A tanulás támogatása

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 3. A tanulás támogatása                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Milyen formában segíti a pedagógusokat abban, hogy korszerű tanulásszervezési eljárásokat ismerjenek meg, alkalmazzanak?</b>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tevékenységeivel és az általa készített anyagokkal orientálja a pedagógusokat szemléletük és gyakorlatuk megújítására, a gyermekek, tanulók állapotának, szükségleteinek figyelembevételére.</li> <li>Tanulást támogató módszertani anyagokkal segíti a pedagógusok munkáját.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Hogyan segíti a pedagógusokat abban, hogy a tanulók/ gyermekek gondolkodási, probléma-megoldási és együttműködési képességét fejlesztő módszereket alkalmazzanak?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Foglalkozások/óralátogatások és/vagy személyes tanácsadások alkalmával pozitív visszajelzésekre épülő, bizalomteli légkört alakít ki.</li> <li>Őszinte, nyílt kommunikációval támogatja a kollégákat a problémáik felismerésében és kezelésében.</li> <li>Ösztönzi a pedagógusokat a tanulást támogató környezet megteremtésére, a motivációt növelő taneszközök használatára, illetve készítésére.</li> <li>Segíti a pedagógusokat a diákok tanulási problémáinak felismerésében, szükség esetén szaktanácsadói segítséget kínál számukra.</li> </ul> |
| <b>Milyen módon terjeszti, segíti a tanulási folyamatban az információ-kommunikációs technikákra épülő eszközök, digitális tananyagok használatát?</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a pedagógusokat a hagyományos és az infokommunikációs eszközök célszerű, kritikus etikus használatára a tanítás-tanulás folyamatában.</li> <li>Segíti a pedagógusokat az önfejlesztésben, korszerű ismeretek elsajátításában a szakirodalmak, továbbképzési lehetőségek ajánlásával.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                               |

**4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:



**4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség**

| Szemponatok                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hogyan támogatja a pedagógusok körében a hatékony tanuló megismerési technikákat, azok elterjedését?                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>A nevelési-oktatási folyamat támogatásában a gyermekek, a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és testi sajátosságaira egyaránt kiemelt figyelmet fordít.</li> <li>Képes a pedagógusok támogatására a gyermeki/tanulói személyiség(ek) sokoldalú megismerését szolgáló pedagógiai-pszichológiai módszerekkel történő feltárásában.</li> <li>Kiemelten támogatja a gyermekek, tanulók személyiségének tiszteletben tartását, a bennük rejlő értékek felismerését.</li> </ul> |
| Milyen formában tud segítséget nyújtani az egyéni fejlesztés, a személyiségfejlesztés pedagógiai munkájában (egyéni képességek, adottságok, fejlődési ütem, szociokulturális háttér)?                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ismeri a személyiségfejlődés elméletét, és képes fejlődésükben szemlélni a gyermekeket/tanulókat.</li> <li>Képes a gyermek(ek)/tanuló(k) teljes személyiségének fejlesztéséhez, autonómiájának kibontakoztatásához módszertani segítséget nyújtani.</li> <li>Ismeri a gyermekek/tanulók tanulási vagy személyiségfejlődési nehézségeinek elméletét, képes a pedagógusok részére segítséget nyújtani ezek kezelésében.</li> </ul>                                           |
| Hogyan és milyen szakmai segítséget tud nyújtani a pedagógusok számára a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal/gyermekkel, ezen belül a sajátos nevelési igényű, a beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő, a kiemelten tehetséges tanulókkal/gyermekkel, a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulókkal/gyermekkel való bánásmódban? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Képes a különleges bánásmódot igénylő gyermek/tanuló vagy tanulócsoport számára hosszabb távú fejlesztési terveket kidolgozni, és ezeket hatékonyan felhasználni a pedagógusok segítése érdekében.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                              |

## 5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Milyen módon segíti a pedagógusok munkáját a tanuló/gyermekközösség belső struktúrájának feltárásában?                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ismeri a gyermekek, tanulók életkorából következő fejlődéslélektani jellemzőket, és azok kapcsolatát a közösségi életnek a szocializációban, a fejlődésében betöltött szerepével.</li> <li>Ismeri a tanulók preferált közösségeinek típusait, működésük dinamikai folyamatait, köztük az online közösségeket.</li> </ul>                                                      |
| Hogyan tudja megismertetni a pedagógusokat azokkal a módszerekkel, amelyek segítségével a pedagógusok ki tudják alakítani osztályközösségükben a különböző kulturális közegből, a különböző társadalmi rétegekből jött, a különleges bánásmódot igénylő és a hátrányos helyzetű tanulók elfogadását, tiszteletét? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Képes a kulturális különbözőségekből fakadó problémák értelmezésére és a belőlük következő feladatok szakszerű meghatározására.</li> <li>Pontos ismeretei vannak az integráció és szegregáció előnyeiről, valamint hátrányairól.</li> <li>A sokféleséget olyan értéknek fogja fel, amely az együttélés során gazdagítja a személyiséget.</li> </ul>                           |
| Milyen segítséget tud nyújtani a közösségfejlesztés pedagógiai munkájában?                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ismeri az együttműködési képességek fejlődéséhez szükséges feltételeket, és segítséget nyújt ezek megteremtésében.</li> <li>Támogatja a gyermekek, a tanulók nevelése, oktatása során a közösség iránti szerepvállalást erősítő helyzetek kialakítását.</li> <li>Hatékonyan tudja képviselni a közösségfejlesztés pedagógiai gyakorlatban alkalmazható módszereit.</li> </ul> |

## 6. A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

## 6. Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése

| Szemponatok                                                                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Milyen ellenőrzési és értékelési formákat alkalmaz saját munkája során?</b>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jól ismeri a szakterületének követelményeit, és képes a maga számára meghatározott követelményeket ezek figyelembevételével pontosan körülhatárolni és a támogatást igénybe vevők szükségleteihez is igazodva eredményesen és adaptív módon alkalmazni.</li> <li>Céljainak és az adott pedagógiai szituációnak megfelelően, változatosan és nagy biztonsággal választja meg a folyamatok értékelési módszereit, eszközeit.</li> <li>Visszajelzései, értékelései világosak, egyértelműek, tárgyyszerűek.</li> <li>Visszajelzései, értékelései személyre szabottak.</li> <li>Az alkalmazott ellenőrzési és értékelési rendszert és módszereket, azok szempontjait az általa megkezdett szolgáltatási folyamat elején megismerteti a szolgáltatást igénybe vevőkkel.</li> </ul> |
| <b>Mennyire tájékozott a fejlesztő jellegű tanulói/gyermek értékelési módszerek tekintetében? Hogyan segíti azok elterjedését a pedagógusok körében?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ismeri a fejlesztő jellegű tanulói/gyermek értékelési módszereket és a pedagógiai-szakmai szolgáltató tevékenységéhez alkalmazkodóan segíti azok megismertetését, elterjesztését a szolgáltatást igénybe vevők körében.</li> <li>Segíti a pedagógusokat a tanulói ellenőrzések eredményének elemzésében és az eredmények fejlesztési célú felhasználásában.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás                  |                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                 | Elvárások                                                                                                                     |
| <b>Milyen a kommunikációja munkatársaival és az intézmény partnereivel?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tevékenysége során céljainak megfelelően érthetően és hitelesen kommunikál.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Milyen módon működik együtt munkatársaival, az intézmény partnereivel és más pedagógiai-szakmai szolgáltató intézmények pedagógiai előadóival, pedagógiai szakértőivel?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A partnerek érdekében önállóan, tudatosan és kezdeményezően együttműködik a kollégákkal, a szakmai partnerekkel, szervezetekkel.</li> <li>Az együttműködés elveit és formáit az intézménye által meghatározott keretek között a partnerek igényeinek figyelembe vételével alakítja ki és valósítja meg.</li> </ul> |
| <b>Reális önismerettel rendelkezik-e? Jellemző-e rá a reflektív szemlélet? Hogyan fogadja a visszajelzéseket? Képes-e önreflexióra? Képes-e önfejlesztésre?</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>A megbeszéléseken, a vitákban, az értekezleteken rendszeresen kifejti szakmai álláspontját, a vitákban képes másokat meggyőzni, és ő maga is meggyőzhető.</li> <li>Nyitott a partnerek visszajelzéseire, felhasználja őket szakmai fejlődése érdekében.</li> </ul>                                                 |

## 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?</b>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tisztában van személyiségének sajátosságaival, és alkalmazkodik a szerepvállalásokhoz.</li> <li>Saját pedagógiai-szakmai szolgáltatói gyakorlatát reflektivitás jellemzi.</li> </ul>                                                                                                                                             |
| <b>Mennyire tájékozott pedagógiai kérdésekben, hogyan követi a szakmájában, az általa ellátott pedagógiai-szakmai szolgáltatási területen/területeken történeteket?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fontos számára tudásának folyamatos megújítása, a megszerzett tudását a munkája során eredményesen alkalmazza.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Hogyan nyilvánul meg kezdeményezőképessége, felelősségvállalása a munkájában?</b>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Részt vesz intézeti/kabineti innovációban, pályázatokban, kutatásban, szakmai kooperációkban, problémafelvetéseivel, javaslataival kezdeményező szerepet vállal.</li> <li>Élő szakmai kapcsolatrendszert alakít ki az intézeten/kabinetén kívül és belül is, és azt felhasználja a pedagógiai feladatok megoldásában.</li> </ul> |

## 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője, és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Milyen szemléletformáló módszereket alkalmaz annak érdekében, hogy a tanulóknál kialakuljon a fenntartható fejlődésre irányuló felelősségteljes magatartás?              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Támogatást nyújt a pedagógusoknak abban, hogy segítsék a gyermekeket, tanulókat a nem fenntartható és fenntartható fejlődés különbségeit megérteni.</li> <li>Kihasználja saját szakterületén, illetve intézményében a fenntarthatóságra nevelés pedagógiai lehetőségeit.</li> <li>Ösztönzi a pedagógusokat, hogy a gyermekeknek, tanulóknak teremtsenek lehetőséget saját cselekedeteikkel, viselkedésükkel hozzájárulni a fenntarthatósághoz, tudatosítva bennük, hogy a jövő rajtuk is múlik.</li> <li>Támogatja a pedagógusokat abban, hogy segítsék a gyermekeket, tanulókat a múlt és a jelen tükrében kreatívan gondolkodni a lehetséges jövőről.</li> </ul> |

### 1.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző, pedagógiai előadóra, pedagógiai szakértőre vonatkozó ellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott pedagógiai előadóra, pedagógiai szakértőre vonatkozó értékelőlapja(i), önfejlesztési terve(i)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejleszthető területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?

**A pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő szakmai szolgáltatási területére/területeire vonatkozó éves munkaterve**

- A célkitűzései teljesülését hogyan segíti munkája tervezése?
- A tartalmi elemek egymásra épülése hogyan segíti a nyomonkövethetőséget?

- Az ellátott területre/területekre vonatkozó pedagógiai-szakmai szolgáltatói elvárások és a partnerek igényei alapján tervezi meg tevékenységét?
- Hogyan illeszkedik a munkaterve az intézmény éves munkatervében szereplő egyéb szolgáltatási területekhez?
- Hogyan történik az éves terv korrekciója?
- A pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő által ellátott terület/területek milyen módon jelennek meg az intézmény éves munkatervében?
- Hogyan jelenik meg a pedagógus tervezési dokumentumaiban a környezeti nevelés és a fenntartható fejlődés célrendszere?

#### **A pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő szakmai szolgáltatási területére/területeire vonatkozó éves beszámolója**

- Milyen módszert alkalmaz munkája beszámolójához?
- A célkitűzései milyen módon valósultak meg benne?
- A tevékenység megvalósítása során milyen módon alkalmazkodott a változásokhoz? (A szakmai szolgáltató elvárások, a partnerek igényeinek változása.)
- Milyen volt a tervezett tevékenység megvalósulásának sikeressége?
- Hogyan történik az éves beszámoló értékelése?
- A pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő által ellátott terület/területek milyen módon jelennek meg az intézmény éves beszámolójában?

### **1.3. Szakmai tevékenység bemutatása**

A pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő egy 45 perces prezentációban bemutatja az előző pedagógiai-szakmai ellenőrzés óta eltelt időszakban végzett szakmai tevékenységét. A bemutatóval kapcsolatos elvárások:

- reális módon, jól követhetően és teljes körűen tükrözze a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő által ellátott pedagógiai-szakmai szolgáltatói területen/területeken végzett munkát,
- a pedagógiai-szakmai ellenőrzés által vizsgált területek szempontrendszerének figyelembe vételével készüljön el,
- emelje ki, ha az előző pedagógiai-szakmai ellenőrzés megállapításait követően, azok alapján a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő szakmai munkájában változás történt.

#### **A szakmai tevékenység bemutatójának javasolt vizsgálati szempontjai a következők**

- Szakmai munkája során átfogóan és eredményesen ellátja-e az adott pedagógiai-szakmai szolgáltatói területet/területeket?
- Ennek érdekében milyen szakmai együttműködést alakított ki munkatársaival, más pedagógiai-szakmai szolgáltató intézmények munkatársaival és a köznevelés más szakmai fórumaival?
- Hogyan alkalmazkodik az ellátott területtel/területekkel kapcsolatos szakmai elvárások változásaihoz?

- Hogyan jelent meg a fenntartható fejlődés témája a szakmai tevékenység bemutatójában? Milyen módszereket alkalmazott erre a pedagógus?
- Munkájában milyen módon jelenik meg a partnerközpontúság? Hogyan alakítja munkáját a partnerek elvárásainak, elégedettségének ismeretében?
- Szakmai fejlődése érdekében folyamatosan megújítja-e tudását?
- Milyen szakmai fejlesztésekben vesz részt (intézményi, helyi, regionális és országos szintű)?
- Hogyan hatottak a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő szakmai munkájának fejlődésére az előző pedagógiai-szakmai ellenőrzés megállapításai?

#### **1.4. Kérdőíves felmérés**

- Pedagógiai előadó, pedagógia szakértő önértékelő kérdőíve (1. számú melléklet)
- Pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők önértékelésében alkalmazott munkatársi kérdőív (2. számú melléklet)

#### **1.5. Interjúk kérdéssorai**

##### **Az interjú javasolt kérdései a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő munkájának önértékeléséhez**

- Hogyan látja a munkáját: az utóbbi időben milyen szakmai feladatot tartott kihívásnak, mit végzett szívesen, mit kevésbé szívesen?
- Milyen eredményére a legbüszkébb?
- Milyen problémái, nehézségei adódtak a pedagógiai-szakmai szolgáltatási feladat ellátása során az utóbbi években?
- Ezekért mennyiben volt Ön a felelős, mennyiben a körülmények?
- Milyen módon működik együtt munkatársaival?
- Hogyan működik együtt más pedagógiai-szakmai szolgáltató intézmények munkatársaival?
- Hogyan tartja a kapcsolatot az intézmény pedagógiai-szakmai szolgáltatását igénybevevőkkel?
- Hogyan vesz részt az intézményi dokumentumok (alapdokumentumok, tervezés dokumentumai stb.) elkészítésében?
- Hogyan, milyen módszert alkalmaz az éves és a napi tervezésnél?
- Mennyire segíti munkáját az éves és a napi tervezés?
- A munkája során keletkezett mérési eredményeket (pl. elégedettségi kérdőív) milyen módon használja fel ezeket a későbbi tervezés során?
- Hogyan tudja a pedagógiai-szakmai szolgáltatási területének változó elvárásait követni?
- Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbbblépés igényét?
- Milyen szakmai fejlesztésekben vesz részt?
- Milyen fejlődési irányt, milyen célokat tűzött ki önmagának?
- Hogyan segíti a pedagógusok munkáját abban, hogy fejlődjön gyermekek/tanulók jövőről való gondolkodása?
- Milyen formában támogatja a pedagógusokat abban, hogy olyan helyzeteket teremtsenek a tanórán/foglalkozáson, amelyekben az adott témához kapcsolódva



fejlesztik a gyermekek/tanulók kritikus, felelősségteljes gondolkodását a fenntartható fejlődéssel összefüggésben?

### **A vezetői interjú javasolt kérdései a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő munkájának önértékeléséhez**

- Hány éve ismeri a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő munkáját?
- Mikor ellenőrizték, értékelték utoljára a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő munkáját? Milyen eredménnyel zárult az értékelés?
- Reális önismerettel rendelkezik-e a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő? Hogyan fogadja a visszajelzéseket?
- Milyen a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő tervezőmunkája?
- Mennyire elégedett a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő munkájának eredményességével?
- Milyennek tartja a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő kapcsolatát
  - a kollégákkal,
  - a szakmai partnerekkel?
- Milyen az intézményen belüli szakmai aktivitása?
- Milyen az intézményen kívüli szakmai aktivitása?
- Milyen intézményi és/vagy intézményen kívüli eseményeken, projektekben vett/vesz részt a pedagógus a környezeti neveléshez, fenntartható fejlődés témaköréhez kapcsolódóan?
- Miben nyilvánul meg a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő kezdeményezőképessége?
- Hogyan, milyen mértékben vesz részt a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő az intézményi innovációban?
- Miben nyilvánul meg a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő felelősségvállalása?
- Mit gondol a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő precizitásáról?
- Miben mérhető a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő megbízhatósága?
- Mi(ke)t értékel leginkább a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő szakmai munkájában?
- Mi az, amiben szeretné, hogy változzon, fejlődjön?

## **2. Vezető önértékelésének területei és módszertana**

### **2.1. A vezető önértékelésének területei**

A vezetői értékelés területeit a Tempus Közalapítvány által koordinált, az Európai Bizottság által támogatott International Co-operation for School Leadership (Nemzetközi együttműködés az iskolavezetésért) című projekt keretében kidolgozott iskolavezetői kompetenciák



keretrendszer, a Central5 alapján definiálták és értelmezték,<sup>106</sup> amit az EMMI rendelet tartalmilag átvett az alábbi megfogalmazások szerint:

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása
2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása
3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása
5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

### **1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása**

Az intézmény alapvető célja a köznevelési intézményekben dolgozó pedagógusok munkájának szakmai támogatása. A vezető szerepe, hogy támogató környezetet hozzon létre, és biztosítsa azt, hogy az intézmény forrásait erre a célra használják fel. Mint irányító szakember, elsődleges feladatai közé tartozik az intézmény minden tagjának eredményes irányítása és menedzselése, valamint a tanulószervezet kialakítása, fenntartása és fejlesztése.

A vezetőnek mindezek alapján irányítania kell a pedagógiai-szakmai szolgáltatás folyamatát. Miután létrehozott egy magas elvárásokat támasztó, biztonságos és hatékony szolgáltatói környezetet, a teljesítés lehetőségét is meg kell teremtenie mindenki számára. A pedagógiai-szakmai szolgáltatás legjobb minőségét együtt kell megalapozni, fenntartani és fejleszteni egy olyan szisztematikus és szigorú rendszerrel, amelynek feladata pedagógiai-szakmai szolgáltatás folyamatának nyomon követése, áttekintése, értékelése. A vezetőnek biztosítania kell mindezek létrejöttét, valamint hogy megbízható értékelési rendszereket hozzanak létre vagy vegyenek át, és használjanak megfelelően.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

---

<sup>106</sup> Révai, N., Kirkham, G. A. (szerk., 2013): The Art and Science of Leading a School – Central5: Central European view on competencies for school leaders. [Az iskolavezetés tudománya és művészete – Centrál5: Az iskolavezetők kompetenciái közép-európai megközelítésben] Tempus Közalapítvány, Budapest.

| <b>1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása</b>                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szemponatok</b>                                                                                                                                                            | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Milyen módon jelennek meg az intézmény stratégiai céljai az éves munkaterv megvalósítása során?</b>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése a minőségi pedagógiai-szakmai szolgáltató munka fejlesztésében érvényesíti a pedagógiai és jogi környezet által közvetített alapelveket, értékeket.</li> <li>Az intézmény vezetése aktívan részt vállal az intézmény munkatervéből adódó célok, folyamatok meghatározásában, együttműködik a megvalósítás folyamatában.</li> <li>Gondoskodik arról, hogy, a pedagógusok éves tervezésében megjelenjen a környezeti neveléshez, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése.</li> </ul>                                                                                                                                                                                    |
| <b>Milyen módon biztosítja az intézményvezető valamennyi jogszabályban meghatározott pedagógiai-szakmai szolgáltatási terület folyamatos ellátását?</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>A vezetés a pedagógiai-szakmai szolgáltató munka folyamatára közép- (1-2 éves) és rövid távú terveket dolgoz ki a pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők bevonásával.</li> <li>Az intézmény vezetése megismeri és a legjobb eredmény elérése érdekében felhasználja a munkatársak képességeit, adottságait, a feladatokat ennek figyelembe vételével delegálja.</li> <li>Megtörténik az intézményen belül keletkező szellemi tulajdon (például saját pedagógiai módszerek, tanulói értékelési rendszerek) fejlesztése, dokumentálása és védelme.</li> <li>Az intézmény vezetése magas teljesítményt vár el minden dolgozótól, és ezt hatásosan kommunikálja az egyének és az érintett csoportok felé.</li> </ul> |
| <b>Hogyan építi be a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat igénybe vevők elvárásait és egyéb mérési eredményeket a pedagógiai-szakmai szolgáltatói tevékenység folyamatába?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>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, irányításában.</li> <li>A kollégákkal megosztja az eredményességről szóló információkat, az eredményeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat.</li> <li>Az intézményi folyamatok irányítása elsősorban a partnerek elégedettségét szolgálja.</li> </ul>                                                                                                                                                                 |

|                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hogyan kapcsolódik be az intézményvezető az intézmény innovációs tevékenységébe?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ismeri a pedagógiai-szakmai szolgáltatási tevékenység kereteit, az azon belüli fejlesztési lehetőségeket.</li> <li>• Képzési és fejlesztési tervek készülnek és megvalósításra kerülnek annak érdekében, hogy a munkatársak képességei és szakmai tudása megfeleljen az intézmény jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak, így az egyes szolgáltatási területek folyamatosan megújulhassanak.</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

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

Ahhoz, hogy az intézmény vezetője hozzájáruljon az intézmény céljainak eléréséhez, a következő kulcsfontosságú felelősségi köröket és szerepeket kell betöltenie: biztosítani kell, hogy az intézmény üzemeltetése hatékonyan és eredményesen, vezetői hatáskörének megfelelően történjen, továbbá gondoskodnia kell az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről. A vezetőnek megfelelően kell beosztania mások és önmaga munkaidejét, és felügyelnie kell, hogy mások eredményesen végzik-e napi intézményi munkájukat.

Az intézményműködés menedzselésének képessége a vezető egyik kulcsfontosságú kompetenciája annak érdekében, hogy az intézmény hathatósan működhessen. A vezetőnek – hatás- és jogkörének megfelelően – biztosítani kell az intézmény céljainak elérése érdekében az intézmény pénzügyeinek hatékony menedzselését és hatékony munkaerő-gazdálkodást kell folytatnia. Eredményesen kell menedzselnie a megbeszéléseket és az információáramlást. A vezetőnek tudnia kell időbeosztása alapján feladatait priorizálni és az intézmény fontos stratégiai ügyeire fókuszálni. Tudnia kell létrehozni és fenntartani gazdaságos és hatásos adminisztrációs rendszereket.

Elengedhetetlen, hogy a vezető hatékonyan tudjon együttműködni a külső partnerekkel, és képes legyen együtt dolgozni helyi, regionális rendszerekkel, a hatóságokkal és az oktatásért felelős minisztériummal.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.</li> <li>• A pedagógiai előadókat, pedagógiai szakértőket az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabályváltozásokról folyamatosan tájékoztatja.</li> </ul> |
| <b>Hogyan tesz eleget az intézményvezető a</b>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.</li> </ul>                                                                                                          |

|                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>tájékoztatási kötelezettségének?</b>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)?</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése stb.).</li> <li>Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése).</li> <li>Az intézmény vezetése gondoskodik arról, hogy az intézmény működésében érvényesüljön a fenntartható fejlődés értékrendje.</li> </ul> |
| <b>Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.</li> <li>A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.</li> </ul>                                                                                                                                                                                     |
| <b>Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?</b>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.</li> <li>Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Személyesen irányítja az intézmény partneri körének azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (fenntartó, köznevelési intézmények) történő kapcsolattartásban.</li> <li>Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.</li> </ul>                |

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

A vezető feladata, hogy az intézményben közös értékeket fogadtasson el, amelyeket mindenki értelmezni tud, és amelyek mindenki tevékenységének részévé válhatnak. A jövőkép kialakítása, a megvalósítására irányuló stratégiaalkotás és a szervezet küldetésének tisztázása a vezető szerepének és munkájának kulcselemei.

Képesnek kell lennie arra, hogy irányítsa annak a közös munkának a folyamatát, melynek során megszületnek a mindenki által elfogadott értékek és jövőkép, ezt hatékonyan kell kommunikálnia és támogatnia kell az értékek tevékenységekbe épülését a jövőkép elérését.

A megvalósítás szakaszában következetesen képviselnie kell azokat az irányokat, amelyeket szervezeti szinten meghatároztak a jövőkép elérésével kapcsolatban. A vezető eredményességének kulcsa az is, hogy a jövőképhez vezető úton mind magának, mind pedig

munkatársainak képes legyen szűkebb és tágabb célokat kijelölni. Ehhez tisztában kell lennie a változás folyamatával, és azzal, hogy miképp tudja kezelni a változás útjában álló ellenállást.

A vezetőnek tudnia kell reagálni a belső és a külső értékelés (önértékelés és intézményértékelés) eredményeire

Alapvető elvárás vele szemben, hogy folyamatosan tájékozódjon és tájékoztasson a szakpolitikai változásokról, amelyek érintik a hétköznapi gyakorlatot is.

A vezetőknek képesnek kell lenniük arra is, hogy azonosítsák azokat a területeket, amelyek fejleszthetők az intézményben. Biztosítaniuk kell a közösen kitűzött irányok felé való haladást, miközben egy átlátható tanulási kultúrát alakítanak ki, és tartanak fenn.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| 3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Hogyan vesz részt az intézmény jövőképeinek kialakításában?</b>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.</li> <li>Szervezi és irányítja az intézmény jövőképeinek, értékrendjének, megismerését és pedagógiai-szakmai szolgáltatás rendszerébe való beépülését.</li> <li>Az intézményi jövőkép, és a munkaterv célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak.</li> <li>Az intézményi dokumentumokban és a vezetői tájékoztatókban, beszámolóknak hatékonyan kommunikálja a vezetés az intézmény értékrendszerét és a hosszú távú elképzeléseket.</li> </ul> |
| <b>Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.</li> <li>A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.</li> <li>Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.</li> <li>Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| <b>3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szemponatok</b>                                                                | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányítja az intézmény munkaterveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.</li> <li>• A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.</li> </ul>                                                                                                           |
| <b>Hogyan teremti a környezete felé a változásokra nyitott szervezetet?</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).</li> <li>• A vezetés engedi és szívesen befogadja, a pedagógiai-szakmai szolgáltató munka eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.</li> </ul> |

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

A vezetőnek tudnia kell, hogyan inspirálja a kollégáit minőségi teljesítmény elérésére (hogya a lehető legtöbbet fejlődjenek a kapott visszajelzések és az önreflexió segítségével), illetve hogy milyen módon hasznosítsa az intézményi önértékelés eredményeit.

Ahhoz, hogy az intézmény a kitűzött célokat elérje, tudnia kell, hogyan építsen csapatot, és hogy tudásukat a célok elérése érdekében hogyan mozgósítsa. Mások menedzselése során magas szintű etikai és morális szempontokat kell figyelembe vennie.

Kollégáival hatékonyan kell kommunikálnia, időben kell visszajelzést adnia, és képesnek kell lennie arra, hogy kezdeményezze és támogassa a párbeszédet és a jó gyakorlatok átadását. Tudnia kell, hogyan kezeljen konfliktushelyzeteket, illetve hogy ezek előfordulását hogyan csökkentse. Képesnek kell lennie a feladatok delegálására, tudnia kell, hogyan alkalmazza a megosztott vezetés koncepcióját.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

| <b>4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Szemponatok</b>                                                                                                                                | <b>Elvárások</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?</b>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Megtörténik a munkatársak felelősségének, jogkörének és hatáskörének egyértelmű meghatározása, valamint a munkatársak felhatalmazása.</li> <li>A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.</li> </ul>                                                                                                                                                      |
| <b>Hogyan vesz részt személyesen a humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében?</b>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.</li> <li>Részt vállal a pedagógiai-szakmai szolgáltató tevékenység egyes programjainak, műhelynapjainak stb. meglátogatásában.</li> <li>A pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.</li> </ul> |
| <b>Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?</b>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a pedagógiai előadókat, pedagógiai szakértőket az önfejlesztésére, támogatja őket terveik és feladataik teljesítésében.</li> <li>Alkalmat ad a személyes szakmai céljaik megvalósítására, a feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?</b>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aktívan működtet szakmai közösségeket, egyéb csoportokat (projektcsoporthoz például intézményi önértékelésre), és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.</li> <li>Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködések kialakítását.</li> </ul>                                                                                                                                                                              |
| <b>Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.</li> <li>Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |



| 4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógiai előadókat, pedagógiai szakértőket? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.</li> <li>A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.</li> <li>Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, problémákat és konfliktusokat old meg.</li> </ul>                                                                                             |
| Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre.</li> <li>Olyan tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a pedagógiai-szakmai szolgáltatói tevékenységet támogató rend jellemzi (például mindenki által ismert szabályok betartatása).</li> <li>Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.</li> </ul> |

## 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

A vezetőnek meg kell őriznie, fenn kell tartania a professzionális munkavégzés iránti motivációját. Tudatában kell lennie a szerepével járó etikai és erkölcsi aspektusoknak. A sikeres vezetők igénylik és kérik mások visszajelzéseit, amely segítheti a vezetőket saját fejlődésükben.

Önismeret és önértékelés, a saját erősségeinek, a személyes és szakmai fejleszthető területeinek ismerete, valamint a kritikus önreflexió képessége teszi lehetővé a vezető számára a feladatok kiadásának és a vezetés megosztásának megfelelő kezelését.

A vezetőnek be kell építenie a saját gyakorlatába mind a már létező, megalapozott pedagógiai és vezetési modelleket, elméleteket, mind pedig az új oktatási trendeket és innovációkat, azok folyamatos alkalmazásával. Támogatnia és segítenie kell a kutatásokat és a tényalapú megközelítést a pedagógiai-szakmai szolgáltató munka folyamatában (ideális esetben személyesen is részt vesz ilyen tevékenységben).

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:



| 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Hogyan, milyen témákban történik az intézményvezető önreflexiója, erősségei és fejleszthető területeinek meghatározása?                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.</li> <li>Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.</li> <li>Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.</li> </ul>                                                                                                              |
| Hogyan tartja naprakészen szakmai tudását, vezetői kompetenciáit az intézményvezető a szervezeti célok elérése érdekében?                | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógiai-szakmai szolgáltatás és az intézményvezetés területein keresi az új szakmai információkat, és elsajátítja azokat.</li> <li>Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.</li> <li>Hiteles és etikus magatartást tanúsít. (Kommunikációja, magatartása a pedagógus-etika normáinak megfelelnek.)</li> </ul> |
| Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütőtemezéseket? | <ul style="list-style-type: none"> <li>A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.</li> <li>Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi valamennyi érintett számára.</li> </ul>                                                                                                                 |

## 2.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző vezetői ellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott vezetőre vonatkozó értékelőlapja(i), önfejlesztési terve(i)**

- Melyek a vezető kiemelkedő és melyek a fejlesztendő területei?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás / tendencia látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?

**Vezetői pályázat/vezetési program**

- Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal? Hogyan kapcsolódik a pedagógiai-szakmai szolgáltató intézményekkel kapcsolatos szakmai elvárásokhoz?
- Milyen célokat fogalmaz meg az intézményvezető? Ezek milyen kapcsolatban vannak a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
- A stratégiai vezetői célokat hogyan bontotta le operatív célokra?
- A vezetői programalkotásban hogyan kapcsolódik a hagyományörzéshez az innovatív gondolkodás, tervezés?
- Hogyan tervezi a pedagógiai előadókkal, pedagógiai szakértőkkel, egyéb munkatársakkal való együttműködést?
- Hogyan, milyen témákban történik meg az intézményvezető erősségeinek meghatározása?
- Hogyan látja a vezetési programban vezetői fejlődése lehetőségeit?
- Hogyan jelenik meg a vezetési programban az eredményes, a partnerek igényeire épülő pedagógiai-szakmai szolgáltatási tevékenység irányítása?
- Hogyan jelenik meg a vezetési programban a partnerközpontú pedagógiai-szakmai szolgáltatási tevékenység működtetése?
- Milyen szerepet kap a programban a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás?

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

- Hogyan valósul meg az elégedettségi és egyéb mérések, értékelési eredmények beépítése a pedagógiai-szakmai szolgáltatások folyamatába?
- Mi történik azokkal a területekkel, amelyek stratégiai vagy operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?
- Milyen megvalósult tevékenységek igazolják a vezetési programban leírt célok teljesülését?
- Milyen dominanciával jelenik meg a dokumentumokban az intézményben működő szakmai csapatok munkája?
- Mire irányul a dokumentumokban az intézményi erőforrások vezetői elemzése?
- Milyen együttműködési formák jelennek meg az operatív tervezésben, amelyek a célok elérését támogatják?
- Az éves munkatervek hogyan közvetítik az érintettek számára az aktuális feladatokat?
- Az éves beszámolók visszacsatolást adnak-e az érintetteknek az elvégzett feladatokról?

**SZMSZ**

- A vezető az SZMSZ-ben leírtaknak megfelelően osztja-e meg a vezetési feladatokat?
- Megvalósul-e az SZMSZ-ben előírt eljárásrend szerinti belső ellenőrzés?
- Hogyan segíti a célok megvalósulását az intézményi kapcsolatrendszer szabályozása?
- Milyen a döntéshozatali rendszer szabályozása?

- A szabályozás hogyan támogatja az intézményen belüli együttműködéseket?

### 2.3. Kérdőíves felmérés

- Vezetői önértékelő kérdőív (3. számú melléklet)
- Pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők számára készült kérdőív a vezető önértékelésének keretében<sup>107</sup> (4. számú melléklet)

### 2.4. Interjúk kérdéssorai

#### A vezetővel készített interjú javasolt kérdései

- Hogyan történik az intézményben a jövőkép kialakítása?
- Hogyan alakítja ki (a vezető) a vezetői jövőképét, és hogyan kommunikálja azt?
- Hogyan képes reagálni az intézményt érintő kihívásokra? (Példák az utóbbi idő kihívásaiból.)
- Mit tesz az intézmény deklarált céljainak elérése érdekében?
- Mit tesz annak érdekében, hogy a fenntartható fejlődés szempontjai az erőforrások hatékony felhasználásában hangsúlyosan jelenjenek meg?
- A vezető a stratégiai célokat hogyan bontja le operatív célokkra?
- Hogyan tudja kommunikálni, elfogadtatni a munkatársaival a változások szükségességét, értelmét?
- Hogyan vonja be a döntés-előkészítő munkába a vezetőtársait (pedagógiai kabinetek vezetőit), hogyan a pedagógiai előadókat, pedagógiai szakértőket?
- Milyen szerepe van a kollégák együttműködésének koordinálásában?
- Milyen módszerei vannak a munkatársak inspirálására, ösztönzésére? Melyik működik eredményesen?
- Mennyire tartja fontosnak a vezetői munkában a pedagógiai-szakmai szolgáltató munka eredményességének biztosítását?
- Mit tesz az eredményesség biztosítása érdekében?
- Milyen szerepet kap a fejlesztő célú értékelés a vezetői tevékenységében, a működésben?
- Mit tesz a pozitív intézményi arculat kialakítása és fenntartása érdekében?
- Hogyan működnek az intézményi célok elérését segítő kapcsolatai, hogyan fejleszti azokat?
- Milyen információk segítik vezetői munkáját, hogyan használja fel ezeket saját munkájának fejlesztésében?
- Hogyan, milyen területeken fejleszti folyamatosan önmagát?
- Hogyan, milyen témákban történik az önreflexiója, az erősségei, fejlesztendő területeinek meghatározása?
- A vezetői programjában megfogalmazott célok milyen eredménnyel valósultak meg (időarányosan)?
- Milyen új célok jelentek meg a vezetői programjában?

<sup>107</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és hogyan?

### **A vezető munkájáról a munkáltatójával készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan kommunikálja a vezető az intézmény jövőképét, céljait?
- Hogyan biztosítja a vezető a pedagógiai-szakmai szolgáltató munka eredményességét?
- Mennyire sikerül a pedagógiai előadók, pedagógiai szakértőkkel a változások megértetése, kezelése?
- Mennyire hatékonyan irányítja a megvalósítást?
- Képviseli-e az intézmény érdekeit?
- Képviseli-e a kollégák érdekeit, intézi-e ügyeiket a fenntartónál?
- Elkötelezett-e intézménye iránt? Ennek milyen jeleit tapasztalják?
- Milyen a fenntartóval való együttműködése a változások kezelésében?
- Nyitott-e saját maga fejlesztésére, milyen tények mutatják szakmai aktivitását?
- Rendszeres-e az intézményben a pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők munkájának ellenőrzése, értékelése?
- Elkötelezett-e a kollégák fejlesztésében, működik-e a belső tudásmegosztás?
- Tájékoztatási kötelezettségének eleget tesz-e?
- Hogyan működteti a vezető a nyilvánosság biztosítását?
- Hogyan hasznosítja az intézmény kapcsolatrendszerét?
- Milyen szakmai kapcsolatot alakított ki más intézményvezetőkkel?
- A továbbképzések irányítása összhangban áll-e az intézményben folyó pedagógiai-szakmai szolgáltató tevékenység céljaival?

### **A vezetőtársakkal készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan, mi alapján változtatja az intézmény a pedagógiai-szakmai szolgáltatói struktúráját? Milyen szerepe van ebben az intézmény vezetőjének?
- Hogyan történik a stratégiai dokumentumok elkészítése, ezekből lebontva az operatív munka megtervezése?
- Milyen stratégiai lépéseket tesz a vezető a pedagógiai-szakmai szolgáltató intézmény céljainak elérése érdekében?
- Hogyan azonosítják a stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeket? Mi a vezető szerepe az azonosítási folyamatban?
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat igénybe vevők igényeit, érdekeit milyen módon azonosítja, és hogyan veszik figyelembe a tervezés során? A vezetőnek ebben mi a szerepe?
- Hogyan teremti az intézményvezető a változásokra nyitott szervezetet? Mit tesz ennek érdekében?
- Hogyan történik a jogszabályok és az intézmény működését meghatározó szakmai elvárások változásának figyelemmel kísérése?
- Hogyan biztosítják az intézményi működés nyilvánosságát, mi ebben a vezető szerepe?
- Hogyan biztosítja a vezető az átláthatóságot a vezetésben, irányításban? Milyen módszerei, eljárásai vannak erre?
- Hogyan méri fel, milyen módon támogatja a vezető a kollégák szakmai fejlődését?

- Mit tesz az intézményvezető annak érdekében, hogy a pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők alkalmazzák a továbbképzések során megszerzett tudásukat?
- Működik-e az intézményben tudásmegosztó fórum, illetve az egymástól való tanulásnak bármilyen módja? Mi a vezető szerepe a működésben?
- A vezető milyen kommunikációs formákat használ, és ezek mennyire eredményesek?
- Milyen mértékben vesz részt az intézményvezető a pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők értékelésében?
- Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése (emberek, tárgyak, eszközök, fizikai környezet)? Milyen feladatot vállal ebben a munkában a vezető?
- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és hogyan?
- Hogyan méri fel saját erősségeit és a vezetői munka fejlesztendő területeit, mit tesz saját szakmai fejlődése érdekében?

### 3. Intézményi önértékelés területei és módszertana

#### 3.1. Az intézmény önértékelésének területei

Az intézmény önértékelése során az értékelést végző az alábbi területekről származó adatokat és tapasztalatokat használja fel:

1. Pedagógiai folyamatok
2. Személyiség- és közösségfejlesztés
3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció
5. Az intézmény külső kapcsolatai
6. A pedagógiai működés feltételei
7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.

**Az intézményi önértékelés keretében évente vizsgált elvárások vastag betűvel szedettek.**

#### 1. Pedagógiai folyamatok

A területet a pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézmény tekintetében a pedagógiai-szakmai szolgáltatási feladatokra vonatkoztatjuk.

Az intézmény vezetése a belső és a külső partnerek bevonásával alkotja meg az intézményi stratégiai és operatív terveit (munkaterv, intézkedési terv). A stratégiai tervezés eredménye a munkaterv, amely rögzíti a célokat, amelyek befolyásolják az intézmény pedagógiai-szakmai szolgáltató feladatainak ellátását.

A terület értékelése során elsősorban tehát a munkatervben vagy más stratégiai dokumentumban megtalálható, a célok elérését biztosító folyamatok tervezési, megvalósítási, ellenőrzési és értékelési rendjének tudatosságát, az eredményeknek megfelelő és szükséges korrekciók elvégzésének hatásosságát, fejlesztő jellegét kell vizsgálni.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 1. Pedagógiai folyamatok – Tervezés                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                                                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Hogyan történik a stratégiai és operatív tervezés (intézményi éves munkaterv, egyes pedagógiai-szakmai szolgáltatási területek munkatervei, továbbképzési program, beiskolázási terv)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése irányítja az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak koherens kialakítását.</li> <li>Az intézmény terveinek elkészítése során megtörténik az intézmény munkatársainak bevonása, és a fenntartóval való jogszabály szerinti együttműködés.</li> <li>Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak elkészítése során figyelembe veszi az intézmény pedagógiai-szakmai szolgáltatói tevékenységéből származó meghatározó eredményeit és azok elemzését (például partnerelégedettség), valamint a tanfelügyeleti ellenőrzések eredményeiből, a korábbi fejlesztési terv felülvizsgálatából, valamint a további ellenőrzésekből, intézkedési tervekből származó információkat, értékeléseket.</li> <li>Folyamatosan zajlik a továbbképzési program, a beiskolázási terv, továbbá a fejlesztési és intézkedési tervek megvalósítása annak érdekében, hogy a munkatársak szakmai tudása megfeleljen az intézmény jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak.</li> <li>Az intézmény működésének minden pedagógiai területére kiterjedően ellenőrzési és értékelési rendszert (intézményi önértékelési rendszer) alakít ki, mely magába foglalja a visszacsatolást is.</li> <li>A környezeti nevelés, fenntartható fejlődés intézményi éves munkatervben megfogalmazott céljai megjelennek a pedagógiai-szakmai szolgáltatási területek munkaterveiben is.</li> </ul> |
| Milyen az intézményi stratégiai terv és az oktatáspolitikai köznevelési célok viszonya; az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>A tervezés az Oktatási Hivatal által meghatározott kiemelt feladatok figyelembevételével történik.</li> <li><b>Az intézményi munkaterv az egyes pedagógiai-szakmai szolgáltatási területek munkatervei alapján készül el.</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| 1. Pedagógiai folyamatok – Tervezés                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Szemponatok                                                             | Elvárások |
| (intézményi éves munkaterv, egyes szolgáltatási területek munkatervei)? |           |

| 1. Pedagógiai folyamatok – Megvalósítás                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Milyen az intézmény működését irányító éves tervek és a beszámolók viszonya?</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>A munkatervben megjelennek a pedagógiai-szakmai szolgáltató tevékenység aktuális céljai, feladatai.</li> <li>Az intézmény vezetése irányítja az intézmény éves terveinek (éves munkaterv, éves intézkedési tervek stb.) gyakorlati megvalósítását.</li> <li>Az intézményi pedagógiai-szakmai szolgáltató folyamatok a munkatársak és partnerek elégedettségét, valamint a fenntartói elvárások teljesülését szolgálják.</li> <li>Az intézmény vezetése gondoskodik a pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők közötti folyamatos információcseréről és együttműködésről.</li> <li><b>Az intézmény működését irányító tervek és beszámolók egymással összehangoltak.</b></li> <li><b>A beszámoló alapján szükség szerint történik a tervezés korrekciója.</b></li> <li>A beszámolók szempontjai illeszkednek az intézményi önértékelési rendszerhez.</li> <li>A pedagógiai-szakmai szolgáltató munka megfelel az éves tervezésben foglaltaknak, az esetleges eltérések indokoltak.</li> </ul> |
| <b>Milyen a pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők éves tervezésének, és a tervek tényleges</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az egyes területekre vonatkozó pedagógiai-szakmai szolgáltató munka tervezése megfelel az éves tervezésben foglaltaknak, az esetleges eltérések indokoltak.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| 1. Pedagógiai folyamatok – Megvalósítás |           |
|-----------------------------------------|-----------|
| Szemponatok                             | Elvárások |
| megvalósulásának a viszonya?            |           |

| 1. Pedagógiai folyamatok – Ellenőrzés                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                 | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Hogyan működik az ellenőrzés az intézményben? (Ki, mit, milyen céllal, milyen gyakorisággal, milyen eszközökkel ellenőriz?) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményi stratégiai alapidokumentumok alapján az intézményvezetés belső ellenőrzési rendszert működtet, melyben szerepel, hogy ki, mit, milyen céllal, milyen gyakorisággal, milyen eszközökkel ellenőriz.</li> <li>Az intézmény azonosítja az egyes feladatok eredményességének és hatékonyságának méréséhez, értékeléséhez szükséges mutatókat.</li> <li>Az ellenőrzések megállapításainak megfelelően intézkedési tervet készít, a szükséges feladatokat ütemezi és végrehajtja.</li> <li>Az ellenőrzések eredményeit felhasználják az intézményi önértékelésben és a pedagógusok önértékelése során is.</li> </ul> |

| 1. Pedagógiai folyamatok – Értékelés                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Hogyan történik az intézményben az értékelés (intézményi önértékelés, pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők szakmai munkájának értékelése)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az értékelés tények és adatok alapján objektíven történik, alapját az intézményi önértékelési rendszer jelenti.</li> <li>Az intézményi önértékelési rendszer működését az intézmény vezetése irányítja, az önértékelési folyamatban a nevelőtestület valamennyi tagja részt vesz.</li> </ul> |



| 1. Pedagógiai folyamatok – Korrekció                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Mi történik az ellenőrzés, mérés, értékelés eredményeivel (elégedettségmérés, intézményi önértékelés, pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők értékelése, egyéb mérések)?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak elkészítése, módosítása során megtörténik az ellenőrzések során feltárt információk felhasználása.</li> <li>Az intézmény vezetése felelősséggel szervezi és irányítja a fejlesztési tevékenységet, az intézmény terveinek korrekcióját, az ebből adódó feladatok tervezését, végrehajtását.</li> <li>Megtörténik a problémák megoldására alkalmas módszerek, megoldások, jó gyakorlatok gyűjtése, segítő belső (ötletek, egyéni erősségek), külső erőforrások (például pályázati lehetőségek) és szakmai támogatások feltérképezése, bevonása.</li> <li>Az eredmények elemzését és értékelését követően az információk alapján, szükség esetén megtörténik az intézmény céljainak, feladatrendszerének, működési hatékonyságának felülvizsgálata.</li> <li><b>Az eredmények alapján kerülnek kialakításra az egyéni fejlesztési tervek és az intézmény fejlődését szolgáló intézkedési terv.</b></li> </ul> |

## 2. Személyiség- és közösségfejlesztés

Az intézmény egyik legfontosabb feladata, hogy a pedagógusok számára a személyiség- és közösségfejlesztési feladataik ellátásához megfelelő szakmai háttérrel biztosítson. Felkészültnnek kell lennie arra, hogy a személyre szabott nevelés-oktatás feladatainak ellátására, valamint a tanulási nehézségek kezelésére és a tehetségek fejlesztésére, gondozására (kiemelt figyelmet igénylő tanulók) is felkészítse a pedagógusokat. A közösségfejlesztő tevékenység támogatását a partnerek igényei alapján támogatja.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés – Személyiségfejlesztés támogatása                          |                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                       | Elvárások                                                                                                                                                                                     |
| <b>Milyen hangsúllyal és milyen formában jelenik meg a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokban a</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógiai-szakmai szolgáltatások esetén a tanuló/gyermeki személyiségfejlesztés támogatása kiemelten szerepel. Az intézmény képzésekkel,</li> </ul> |

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés – Személyiségfejlesztés támogatása                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p><b>tanulói/gyermeki személyiségfejlesztés támogatása?</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>műhelynapokkal, szakmai anyagokkal támogatja a pedagógusok munkáját.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A beszámolókból és az intézményi önértékelésben követhetők az elért eredmények.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>A pedagógiai-szakmai szolgáltatások között milyen tanulói/gyermeki személyiségfejlesztésre vonatkozó programok szerepelnek?</b></p> <p><b>Különösen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>az egyes tanulók személyes és szociális készségeinek, képességeinek megismerésére, fejlesztésére,</li> <li>a tanulók egészséges és környezettudatos életmódra nevelésére,</li> <li>a tanulók szociális hátrányainak enyhítésére,</li> <li>az önálló tanulás támogatására, a tanulás tanítására,</li> <li>az egyes tanulói teljesítmények értékelésére vonatkozóan?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>A terület fejlesztésére nyújtott támogatás megvalósulása nyomon követhető</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>az intézmény dokumentumaiban,</li> <li>és a mindennapi gyakorlatban.</li> </ul> </li> <li>Az intézmény pedagógusai az intézmény munkatervével összhangban törekszenek új nevelési-oktatási módszerek, eljárások, technikák megismerésére, és ezek lehetséges terjesztésére.</li> <li>Az eredmények az egyéni tanulási módszerek, programok bevezetését támogatják, szakmai segítséget nyújtanak (például: tehetséggondozás, felzárkóztatás, egyéni készség- és képességfejlesztés terén).</li> <li>Az intézmény éves képzési programjában folyamatosan szerepel a terület támogatására vonatkozó képzéscsomag.</li> <li>Az intézmény programkínálatában megjelennek fenntartható fejlődés témáját érintő programok.</li> </ul> |

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés – Közösségfejlesztés támogatása                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p><b>Milyen hangsúllyal és milyen formában jelenik meg a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokban a tanulói/gyermeki közösségfejlesztés támogatása?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógiai-szakmai szolgáltatások nyújtásakor a közösségfejlesztés támogatása kiemelten szerepel. Az intézmény képzésekkel, műhelynapokkal, szakmai anyagokkal támogatja a pedagógusok munkáját.</li> <li>A beszámolókból és az intézményi önértékelésben követhetők az elért eredmények.</li> </ul> |

| 2. Személyiség- és közösségfejlesztés – Közösségfejlesztés támogatása                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>A pedagógiai-szakmai szolgáltatások között milyen közösségfejlesztésre vonatkozó programok szerepelnek?</b></p> <p><b>Különösen is:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– a tanulók együttműködésre,</li> <li>– a közösségépítő tevékenységekre,</li> <li>– egyéb foglalkozások megszervezésére vonatkozóan.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A terület fejlesztésére nyújtott támogatás megvalósulása nyomon követhető</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ az intézmény dokumentumaiban,</li> <li>○ a mindennapi gyakorlatban.</li> </ul> </li> <li>• Az intézmény pedagógusai az intézmény munkatervével összhangban töreksenek új közösségfejlesztési módszerek, eljárások, technikák megismerésére és lehetséges terjesztésére.</li> <li>• Az intézmény éves képzési programjában folyamatosan szerepel a terület támogatására vonatkozó képzéscsomag.</li> </ul> |

### 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények

Az intézményben folyó pedagógiai-szakmai szolgáltató munka során folyamatosan szükséges annak vizsgálata, hogy a munkatervben megfogalmazott célok elérése reális-e az elért eredmények alapján. Az intézmény eredményeinek elemzése, az értékelés eredményének visszacsatolása ezért arról ad információt, hogy milyen irányú fejlesztésre, illetőleg változtatásra van szükség a pedagógiai-szakmai szolgáltató munka folyamatában, a szervezet működésében.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                     | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>Milyen eredményességi mutatókat tartanak nyilván az intézményben?</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény munkatervének egyik prioritása a pedagógiai-szakmai szolgáltató munka eredményessége.</li> <li>• Az intézmény partnereinek bevonásával történik meg az intézményi működés szempontjából kulcsfontosságú sikertényező indikátorok azonosítása, amelyek elengedhetetlenek az intézmény céljainak eléréséhez.</li> <li>• <b>Nyilvántartják és elemzik az intézményi eredményeket:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ a szakmai szolgáltatást igénybe vevők száma,</li> <li>▪ a programok látogatottsága,</li> </ul> </li> </ul> |

| 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ az elégedettségmérések eredményei (pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő, partnerek),</li> <li>▪ szakmai anyagok,</li> <li>▪ publikációk,</li> <li>▪ elismerések,</li> <li>▪ stb.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Milyen eredményeik vannak?                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az eredmények összhangban szerepelnek a munkatervben kitűzött célokkal.</li> <li>• Magas a partnerek részéről mért elégedettség a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokkal.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Hogyan hasznosítják a belső és külső mérési eredményeket?          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény vezetése aktív és kezdeményező módon törekszik arra, hogy az intézmény képes legyen a változások kezelésére.</li> <li>• Az intézményi stratégiai dokumentumok elkészítése során megtörténik az intézmény közvetlen és közvetett partneri igényeinek, elégedettségének megismerésére vonatkozó információk gyűjtése, feldolgozása, értelmezése, és a fejlesztési tervben, éves munkatervben követhető a felhasználása.</li> <li>• Az intézmény rendelkezik olyan emberi erőforrás stratégiával, amely épít a munkatársak erősségeire, igényeinek és elégedettségének felméréséből származó információkra.</li> <li>• A belső és külső mérési eredmények felhasználásra kerülnek az intézményi önértékelés eljárásában.</li> </ul> |

#### 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

Az intézmény belső kapcsolatrendszerének középpontjában a támogató szervezeti struktúra áll, amely a pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők szakmai együttműködésén alapszik. A pedagógiai-szakmai szolgáltató munka egyik alapfeltétele, hogy tervszerűen működő, folyamatos megújulásra képes, innovatív csoportok alakuljanak ki az intézményekben. A szervezeten belüli információáramlás hatékonyan kialakított rendje szintén alapja a magas szintű szakmai munkának.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                          | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Milyen szakmai együttműködés alakult ki az intézményben, melyek a fő tevékenységeik? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben a különböző pedagógiai-szakmai szolgáltatási területen dolgozók együttműködése jellemző.</li> <li><b>A pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők szakmai csoportjai maguk alakítják ki működési körüket, önálló munkaterv szerint dolgoznak. A munkatervüket az intézményi célok figyelembevételével határozzák meg.</b></li> <li>Csoportok közötti együttműködésre is sor kerül az intézményben, amely tervezett és szervezett formában zajlik.</li> <li>Az intézmény vezetése támogatja, ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket, és az intézmény céljainak elérése érdekében támaszkodik a munkájukra.</li> </ul> |
| Hogyan történik a belső tudásmegosztás az intézményben?                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben magas színvonalú a szervezeti kultúra és a szakmai műhelymunka.</li> <li>Az intézményben rendszeres, szervezett a belső továbbképzés, a jó gyakorlatok ismertetése, támogatása.</li> <li>A belső tudásmegosztás működtetésében a pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők komoly feladatot vállalnak.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Hogyan történik az információátadás az intézményben?                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kétirányú információáramlást támogató kommunikációs rendszert (eljárásrendet) alakítottak ki.</li> <li>Az intézményben rendszeres, szervezett és hatékony az információáramlás és a kommunikáció.</li> <li>Az intézmény él az információátadás szóbeli, digitális és papíralapú eszközeivel.</li> <li><b>Az intézmény munkatársai számára biztosított a munkájukhoz szükséges információkhoz és ismeretekhez való hozzáférés.</b></li> <li>Az értekezletek összehívása célszerűségi alapon történik, résztvevői a témában érdekeltek.</li> </ul>                                                                                             |

| 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció |                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                       | Elvárások                                                                                                                                                                    |
|                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>A munka értékelésével és elismerésével kapcsolatos információk szóban vagy írásban folyamatosan eljutnak a munkatársakhoz.</li> </ul> |

## 5. Az intézmény külső kapcsolatai

Az intézmény fontosnak tartja a külső partnerekre vonatkozó kapcsolati rendszerét, ezért azt megtervezi, kialakítja és működteti. A partnerekkel kialakított kapcsolatrendszeren keresztül felméri a partnerek igényeit, elégedettségét, és befogadja innovatív ötleteiket. Az intézmény kihasználja azokat a lehetőségeket, ahol a környezete számára bemutathatja eredményeit, és feladatvállalásaival megjelenik a szűkebb/tágabb közösség (szakmai szervezet, település) életében is.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 5. Az intézmény külső kapcsolatai                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                        | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Melyek az intézmény legfontosabb partnerei?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény munkatervével összhangban a vezetés irányításával megtörténik a külső partnerek azonosítása, köztük a kulcsfontosságú partnerek kijelölése.</li> <li>A külső partnerek köre ismert a pedagógiai eladók, pedagógiai szakértők számára.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Mi az egyes partneri kapcsolatok tartalma?</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény az azonosított partnerekkel kapcsolatos tevékenységekről tartalomleírással is rendelkezik.</li> <li>Az intézményi tervezés során az érintett külső partnerekkel való egyeztetés megtörténik.</li> <li><b>Rendszeresen megtörténik a kiemelt, kulcsfontosságú partnerek, elsősorban a pedagógiai-szakmai szolgáltatást igénybe vevők igényeinek, elégedettségének megismerése.</b></li> <li>Rendszeres, kidolgozott és követhető az intézmény panaszkezelése.</li> </ul> |

| 5. Az intézmény külső kapcsolatai                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                             | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Hogyan kapnak tájékoztatást a partnerek az intézmény eredményeiről?                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése a jogszabályban előírt módon eleget tesz tájékoztatási kötelezettségeinek.</li> <li><b>Az intézmény a helyben szokásos módon tájékoztatja külső partereit (az információátadás szóbeli, digitális vagy papíralapú).</b></li> <li><b>A partnerek tájékoztatását és véleményezési lehetőségeinek biztosítását folyamatosan felülvizsgálják, visszacsatolják és fejlesztik.</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Hogyan vesz részt az intézmény a közéletben (települési szint, járási/tankerületi szint, megyei szint, országos szint)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény részt vesz a különböző társadalmi, szakmai szervezetek munkájában és a helyi közéletben.</li> <li>A pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők részt vesznek a különböző helyi/regionális rendezvényeken.</li> <li>Az intézmény, illetve az intézmény munkatársainak kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét elismerik különböző helyi díjakkal, illetve a díjakra történő jelölésekkel.</li> <li>Az intézmény a fenntartható fejlődés pedagógiájának megvalósítása érdekében együttműködik más intézményekkel, szervezetekkel is, támogatja a pedagógusok részvételét olyan projektekben, amelyek erősítik a fenntartható fejlődés szemléletmódját.</li> </ul> |

## 6. A pedagógiai működés feltételei

A területet a pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézmény tekintetében a pedagógiai-szakmai szolgáltatói munka feltételeire vonatkoztatjuk.

Az intézmény működésének minőségét nagymértékben meghatározza a rendelkezésre álló tárgyi és humán infrastruktúra, ezért különösen fontos az adottságok között annak számbavétele, hogy az intézmény a rendelkezésre álló lehetőségeit hogyan használja ki. Az intézmény a tárgyi környezetet a pedagógiai-szakmai szolgáltatás céljainak megfelelően alakította ki. Az intézményi szervezetfejlesztés célja az együttműködő, motiváló szakmai környezet kialakítása.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

| 6. A pedagógiai működés feltételei – Tárgyi, infrastrukturális feltételek                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Hogyan felel meg az infrastruktúra az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény rendszeresen felméri az éves munkaterve megvalósításához szükséges infrastruktúra meglétét, jelzi a hiányokat a fenntartó felé.</li> <li>Az intézmény rendelkezik a belső infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó intézkedési tervvel, amely figyelembe veszi az intézmény feladatrendszerének struktúráját, a pedagógiai-szakmai szolgáltatás feltételeit.</li> <li>Az intézmény a fenntartható fejlődés szempontjait szem előtt tartva, az erőforrások tudatos, takarékos felhasználására törekszik, amellyel jó példát mutat a partnerei felé.</li> </ul> |
| Hogyan felel meg az intézményi tárgyi környezet az esélyegyenlőségi szempontoknak (pl. akadálymentes környezet)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény arra törekszik, hogy az esélyegyenlőségi előírásoknak megfelelő fejlesztések megtörténjenek, és rendelkezésre álljanak a megfelelő tárgyi eszközök.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Milyen az IKT-eszközök kihasználtsága?                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény az IKT-eszközöket rendszeresen alkalmazza a pedagógiai-szakmai szolgáltató munkájában, az eszközök kihasználtsága, alkalmazásuk nyomon követhető.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| 6. A pedagógiai működés feltételei – Személyi feltételek                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| szemponatok                                                                                              | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Hogyan felel meg a humánerőforrás az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény rendszeresen felméri a szükségleteket, reális képpel rendelkezik a pedagógiai-szakmai szolgáltató munka humánerőforrás-szükségletéről.</li> <li>A humánerőforrásban bekövetkező hiányt, a felmerült problémákat idejében jelzi a fenntartó számára.</li> <li>A pedagógiai-szakmai szolgáltató munka megszervezésében, a feladatok elosztásában a szakértelem és az egyenletes terhelés kiemelt hangsúlyt kap.</li> </ul> |



| 6. A pedagógiai működés feltételei – Személyi feltételek |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| szempontok                                               | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők végzettsége, képzettsége megfelel a munkakör feltételeinek és az intézmény deklarált céljainak.</li> <li>Az intézmény pedagógus-továbbképzési programját az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembe vételével alakították ki.</li> <li>A vezetők felkészültek a pedagógiai-szakmai szolgáltató munka irányításának, ellenőrzésének feladataira.</li> </ul> |

| 6. A pedagógiai-szakmai szolgáltatói munka feltételei – Szervezeti feltételek                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szempontok                                                                                                      | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Milyen szervezeti kultúrája van az intézménynek, milyen szervezetfejlesztési eljárásokat, módszereket alkalmaz? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény vezetése személyesen és aktívan részt vesz a szervezeti és tanulási kultúra fejlesztésében.</li> <li>Az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a közösen meghozott, elfogadott és betartott normák, szabályok jellemzik.</li> <li>Az intézmény alkalmazotti közösségének munkájára, együttműködésére a magas szintű belső igényesség, hatékonyság jellemző.</li> </ul> <p>Az intézmények munkatársai a továbbképzések tapasztalatait megosztják egymással, belső továbbképzési konzultációs programokat szerveznek.</p> |
| Milyen az intézmény hagyományápoló, hagyományteremtő munkája?                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény számára fontosak a hagyományai, azok megjelennek az intézmény alapidokumentumaiban, tetten érhetők a szervezet napi működésében.</li> <li>Az intézményben dolgozók és külső partnereik ismerik és ápolják az intézmény múltját, hagyományait, nyitottak új hagyományok teremtésére.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |
| Hogyan történik az intézményben a feladatmegosztás, felelősség- és hatáskörmegosztás?                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>A munkatársak felelősségének és hatáskörének meghatározása egyértelmű, az eredményekről rendszeresen beszámolnak.</li> <li>A feladatmegosztás a szakértelem és az egyenletes terhelés alapján történik.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| 6. A pedagógiai-szakmai szolgáltatói munka feltételei – Szervezeti feltételek                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szemponatok                                                                                                    | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>A felelősség és hatáskörök megfelelnek az intézmény helyi szabályozásában (SZMSZ) rögzítetteknek, és támogatják az adott feladat megvalósulását.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           |
| Hogyan történik a munkatársak bevonása a döntés-előkészítésbe (és milyen témákban), valamint a fejlesztésekbe? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan megtörténik az egyének és csoportok döntés-előkészítésbe történő bevonása – képességük, szakértelmük és a jogszabályi előírások alapján.</li> <li>Az egyének és csoportok döntés-előkészítésbe történő bevonásának rendje kialakított és dokumentált.</li> </ul>                                                                                                         |
| Milyen az intézmény innovációs gyakorlata?                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény munkatársai képességük, szakértelmük, érdeklődésük szerint javaslatokkal segítik a fejlesztést.</li> <li>Az intézmény lehetőségeket teremt az innovációt és a kreatív gondolkodást ösztönző műhelyfoglalkozásokra, fórumokra.</li> <li>A legjobb gyakorlatok eredményeinek bemutatására, követésére, alkalmazására nyitott a testület és az intézményvezetés.</li> </ul> |

**7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.**

A területet a pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézmény tekintetében a pedagógiai-szakmai szolgáltatást nyújtó intézmények számára megfogalmazott országos stratégiai szakmai elvárásoknak való megfelelésként vonatkoztatjuk.

Az intézmény a stratégiai céljainak megvalósulását folyamatosan nyomon követi, ciklikusan értékeli, és a tartalmi szabályozók vagy a környezet változása, valamint az intézményi eredmények ismeretében felülvizsgálja, majd szükség esetén változtat a célok eléréséhez vezető tevékenységeken. A fenti folyamat az intézmény napi gyakorlatában jelen van.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

**7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.**

| Szemponatok                                                                                                                                                                                           | Elvárások                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hogyan jelennek meg a pedagógiai-szakmai szolgáltató intézmények számára megfogalmazott országos stratégiai célok, szakmai elvárások az intézmény által készített hosszú távú és éves munkatervekben? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény munkaterve, fejlesztési terve koherens a pedagógiai-szakmai szolgáltató intézmények számára megfogalmazott országos stratégiai szakmai elvárásokkal és az Oktatási Hivatal által jóváhagyott munkatervben megfogalmazottakkal, valamint a megyei/települési fejlesztési és intézkedési tervekkel, illetve a fenntartói elvárásokkal.</li> <li><b>A munkatervében a jogszabályi és szakmai tartalmi elvárásokkal összhangban megfogalmazza az intézmény feladatait, céljait.</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Hogyan történik a kiemelt stratégiai célok operacionalizálása, megvalósítása, milyen eredményeket ért el e téren az intézmény?                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény folyamatosan nyomon követi az éves munkatervében foglaltak megvalósulását.</li> <li>Minden tanév tervezésekor megtörténik az intézmény tevékenységeinek, terveinek ütemezése, és az éves munkatervben és más fejlesztési, intézkedési tervekben rögzítésre kerül.</li> <li>A tervek nyilvánossága biztosított.</li> <li>A tervekben (éves munkaterv, továbbképzési terv, 5 éves intézkedési terv) jól követhetők az intézmény kiemelt céljaira vonatkozó részcélok, feladatok, felelősök, a megvalósulást jelző eredménymutatók.</li> <li>A humánerőforrás képzési és fejlesztési tervek elkészítése az eredmények ismeretében, azokra épülve, annak érdekében történik, hogy a munkatársak szakmai tudása megfeleljen az intézmény jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak.</li> </ul> |

### 3.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

**Az előző intézményellenőrzés(ek) (tanfelügyelet) intézkedési terve(i) és az intézményi önértékelés értékelőlapja(i), valamint a kapcsolódó intézkedési terv(ek)**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejleszthető területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?
- Milyen a fejlesztési tervek és az értékelési eredmények közötti kapcsolat?
- Az intézkedési terv végrehajtása során annak korrekciója az eredmények ismeretében megtörtént-e?

## **SZMSZ**

- A szervezet felépítése és működésének jellemzői milyen módon szolgálják az intézmény feladatainak ellátását?
- Az egyes szakmai szolgáltatási területek milyen súllyal jelennek meg az intézmény életében?
- Mennyire egyértelműek az SZMSZ-ben rögzített hatás és jogkörök?
- Milyen, az információátadással, belső és külső tájékoztatással kapcsolatos szabályokat rögzít az SZMSZ?
- Milyen panaszkezelésre vonatkozó szabályokat rögzít az intézményi dokumentumokban?

## **Egymást követő 2 tanév munkatervei és az éves beszámolók (az egyes szakmai szolgáltatási területek munkaterveivel és beszámolóival együtt)**

- Milyen az intézményi stratégiai célok és az operatív tervezés viszonya?
- Hogyan jelenik meg az éves intézményi munkaterv és az egyes szolgáltatási területekre kialakított éves tervek egymásra épülése?
- Milyen módon működik közre az intézmény az országos pedagógiai-szakmai szolgáltatói feladatok ellátásában?
- Az előző évi értékelést felhasználták-e a következő év tervezésénél arra építve hogyan változnak meg a feladatok a munkatervekben?
- Milyen aktuális feladatok jelennek meg a munkatervben mint kiemelt feladatok?
- Egyértelműen kiderül-e az egyes feladatok felelőse, határideje, a végrehajtás ellenőrzője?
- Hogyan jelennek meg az intézmény hagyományai az éves tervezésben?
- A munkatervben meghatározott tartalom reális volt-e a beszámolók tükrében?
- A beszámolóban megjelent-e a munkatervre vonatkozó reflexió?

## **Az intézmény éves munkatervéről az Oktatási Hivatal által készített egyetértő nyilatkozat / vélemény terv**

- Az éves munkaterv megfelelt-e a szakmai elvárásoknak?

## **Továbbképzési program – beiskolázási terv**

- Hogyan jelenik meg az intézménnyel kapcsolatos szakmai elvárásokra való felkészülés a programban?

- A pedagógusok szakmai megújító képzéseken való részvételét az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembe vételének megfelelően biztosítja-e a továbbképzések tervezése?

### **A pedagógusönértékelés eredményeinek összegzése**

Az intézmény önértékelésének idejére az intézmény pedagógusainak egy része részt vett már önértékelésben, így a rendelkezésre álló értékeléseket az önértékelő kollégák elemző módon áttekintik, különösen az alábbiakat figyelembe véve:

- Milyen átlagos eredménnyel zárultak az értékelések az egyes területeken?
- Van-e olyan fejlesztésre megjelölt terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő esetében azonos?
- Van-e olyan kiemelkedő terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő esetében azonos?
- A pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők értékelésének eredményei között megfigyelhető-e egyéb összefüggés?
- Milyen összefüggés van az egyes pedagógusok önfejlesztési tervei és a tanfelügyeleti ellenőrzések eredményei között?

Az intézmény önértékelése során áttekintik a vezető önértékelésének eredményét is.

### **3.3. Kérdőíves felmérés**

- Pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők elégedettségét mérő kérdőív az intézményi önértékelés keretében (4. sz. melléklet)
- A pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat igénybe vevők elégedettségét mérő kérdőív az intézményi önértékelés keretében (5. sz. melléklet)

### **3.4. Interjúk kérdéssorai**

Az intézményi önértékelés során egyéni és csoportos interjúk készítésére is sor kerül az intézmény vezetőjével és a pedagógiai előadókkal, pedagógiai szakértőkkel.

A beszélgetés az előzetesen közzétett szempontok és témák szerint történik.

#### **Az intézményi önértékelés során a vezetővel készített interjú javasolt kérdései**

- Milyen az Ön intézménye? Fogalmazzon meg (emeljen ki) öt intézményi jellemzőt!
- Milyen rendszere van az intézményben folyó pedagógiai-szakmai szolgáltató tevékenység meghatározó dokumentumok elkészítésének (stratégiai dokumentumok, az éves munkát meghatározó munkaterv)?
- Az intézmény stratégiájának tervezésekor figyelembe vették-e a települési környezet, a köznevelés-irányítás elvárásainak változásait?
- Mi jellemzi az intézményben a feladat-, hatáskör- és felelősség-megosztást?
- A vezetőtársak hol, milyen tevékenység formájában kapcsolódnak be a vezetés munkájába?

- Hogyan történik az aktuálisan megjelenő új szakmai feladatok ellátása az intézményben?
- Milyen lehetőségeket biztosít az intézmény az alkalmazottak számára a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos kompetenciáik fejlesztésére?
- Mit tesz az intézmény annak érdekében, hogy az intézmény szolgáltatásai segítsék a környezeti nevelést, a fenntarthatóság értékrendjének kialakulását, a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálását?
- Hogyan működik az intézményben az ellenőrzés? (Ki, mit, milyen gyakorisággal, céllal, eszközökkel ellenőriz?)
- Az intézményi önértékelés rendszer működtetése milyen támogatást jelent a vezetés, a pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők számára?
- Hogyan történik meg az ellenőrzések, értékelések eredményének visszacsatolása?
- Mi történik az ellenőrzési, mérési, értékelési eredményekkel (partner elégedettségi eredmények)?
- Milyen módszerei vannak az intézményen belüli tudásmegosztásnak?
- Milyen módszerei, formái vannak az intézményen belüli információátadásnak?
- Melyek a pedagógus továbbképzési program és éves terv összeállításának szakmai szempontjai?
- Hogyan értékeli az intézmény hagyományápoló/hagyományteremtő munkáját?
- Melyik partnerekkel való együttműködést tartja a leghasznosabbnak? Mi a tartalma a kapcsolatoknak?
- Hogyan méri fel a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat igénybe vevő partnerek elvárásait, igényeit?
- Milyen szakmai, közéleti szerepei vannak az intézménynek? (helyi, regionális, országos)
- Melyek az intézmény kiemelt céljai a közeljövőben és hosszú távon?

**Az intézményi önértékelés során a pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők képviselőivel készített interjú javasolt kérdései**

- Ha jellemezni kellene az intézményét, milyen három jellemzőt emelne ki?
- Melyek az intézmény kiemelt céljai?
- Hogyan jelennek meg ezek a célok a mindennapi pedagógiai gyakorlatban?
- A pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők szakmai együttműködését milyen formák jellemzik?
- Hogyan történik az intézményben a belső tudásmegosztás?
- A pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők véleményét milyen tervezésben, fejlesztésben, milyen döntések előkészítésében veszi figyelembe az intézmény vezetése?
- Milyen a pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők viszonya az innovációhoz? Vannak-e a pedagógusok által elindított fejlesztések?
- Véleménye szerint mit várnak el az intézménytől a pedagógiai-szakmai szolgáltatást igénybe vevők? Ezek az igények/elvárások milyen mértékben határozzák meg az itt folyó munkát?
- Milyen a vezetői ellenőrzés gyakorlata az intézményben, milyen formában kap visszajelzést a munkájáról?

- A pedagógiai-szakmai szolgáltatások melyik területén/területein látja fontosnak a fejlesztést?
- Mi a véleménye az intézmény jelenlegi szakmai kapcsolatrendszeréről? Megfelelően széles körű és segíti, támogatja-e a pedagógiai szakmai szolgáltató feladatok ellátását?
- Van-e olyan fejlesztés, amelyet a szakmai közösség javaslatára valósítottak meg az intézményben?
- Milyen lehetőségei vannak a pedagógiai előadóknak, pedagógiai szakértőknek a szakmai megújulásra, fejlődésre (képzések, műhelymunka stb.)?
- Az értekezletek összehívása milyen céllal, és milyen rendszerességgel történik meg?

### **3.5. A pedagógiai munka infrastruktúrájának megismerése**

- Az intézmény céljainak, ellátandó feladatainak való megfelelés hogyan érhető tetten fizikális formában? (Pl. infokommunikációs akadálymentesítés, egyenlő esélyű hozzáférés, fenntartható fejlődés)?
- Milyen a munkahelyi és a szolgáltatásokat igénybe vevők számára biztosított környezet?
- Hogyan felel meg az intézményi tárgyi környezet a fogyatékkal élő pedagógiai-szakmai szolgáltatást igénybe vevők számára?
- Milyen az IKT-eszközök kihasználtsága?

## Kérdőívek melléklete

### 1. számú melléklet: A pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő önértékelő kérdőíve<sup>108</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Ismeri a pedagógiai-szakmai szolgáltatások nyújtására vonatkozó intézményi szabályozást és elvárásrendszert.
2. Ismeri és alkalmazza munkája során a pedagógiai-szakmai szolgáltatási területére/területeire vonatkozó eszközöket, módszereket.
3. Alapos és körültekintő az éves tervezése.
4. Éves munkaterve megvalósítása során képes alkalmazkodni a változásokhoz.
5. A munkájához kapcsolódó dokumentációja alapos, naprakész, az előírásoknak megfelelő.
6. Jó kapcsolatot alakított ki a pedagógiai-szakmai szolgáltatást igénybe vevő intézmények vezetőivel.
7. Jó kapcsolatot alakított ki a pedagógiai-szakmai szolgáltatást igénybe vevő intézmények pedagógusaival.
8. Munkatársaival együttműködő.
9. Kezdeményező módon részt vesz az intézményen belüli szakmai fejlesztésekben.
10. Részt vesz az intézményi dokumentumok elkészítésében (alapdokumentumok, tervezés dokumentumai stb.)
11. Elkötelezett a folyamatos önképzés mellett.
12. Munkájához megfelelő szakmai kapcsolatrendszert épített ki.
13. Munkájával hozzájárul ahhoz, hogy a pedagógusok támogatásával a gyermekekben/tanulóknál kialakuljon a fenntartható fejlődésre vonatkozó felelősségteljes magatartás.

Kérjük, amennyiben olyan véleménye van a munkájával, személyével kapcsolatban, amelyet nem érintettek a kérdések, és fontosnak tart megjegyezni, írja le ide!

---

<sup>108</sup> Online kérdőív.



## 2. számú melléklet: Munkatársi kérdőív a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő önértékeléséhez<sup>109</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = teljesen így van
- 4 = többségében így van
- 3 = általában igaz
- 2 = többnyire nincs így
- 1 = egyáltalán nem igaz
- 0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. A kollégákkal való kommunikációját a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, más véleményének tiszteletben tartása jellemzi.
2. Nyitott a pedagógiai szakmai szolgáltatási területek közti együttműködésre.
3. Szükség szerint tájékoztatja a kollégákat a szolgáltatást igénybe vevők igényeiről, problémáiról.
4. Nyitott a munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja azokat szakmai fejlődése érdekében.
5. Részt vesz szakmai vitákban, ilyenkor nyitott, együttműködő.
6. Folyamatosan képezi magát, és tudását igény szerint megosztja kollégáival.
7. Részt vesz innovációban, pályázati feladatokban.
8. Hatékonyan működő kapcsolatot alakított ki az intézmény partnereivel.

---

<sup>109</sup> Online kérdőív.

### 3. számú melléklet: Vezetői önértékelő kérdőív<sup>110</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz Önre!** A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

#### Képesítés, felkészültség

1. Az intézményműködéshez szükséges jogi ismeretekkel és központi elvárásokkal tisztában van.
2. A vezetéstudomány és a pedagógia korszerű irányzataiban, módszereiben tájékozott.
3. Tudását hatékonyan adja tovább kollégáinak.
4. Folyamatosan tanul, fejlődik.

#### Személyes tulajdonságok

5. Érvényesíti vezető szerepét.
6. Elkötelezett az intézmény iránt.
7. Lelkes, önálló, erős készítése van eredményt elérni.
8. Kész a „kiállásra”, még ha népszerűtlen dolgokról is van szó.
9. Határozott, döntésre képes.
10. Tettei és szavai egymással összhangban állnak.
11. Elfogulatlanul kezeli az adódó külső partner/pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő/alkalmazott konfliktusokat.

#### Stratégiai vezetés

12. Jól látja a szervezet működésének lényegét és haladásának módját.
13. A szervezeti értékek közvetítésével képes az alkalmazottaknak irányt mutatni.
14. Az értékek talaján jól megragadja a szervezet céljait és stratégiai tervét.
15. Képes gondolkodásában a napi teendőket meghaladni, látni a távlati elképzelést, amely a mindennapi tetteket a jövő céljaihoz kapcsolja.
16. Tudatosan kezeli a szervezet erősségeit és gyengeségeit.
17. Kidolgozza a célokat, a cselekvési sorrendeket és az erőforrásokat összefogó éves tervet.
18. Képes az alkalmazottak többségének figyelmét a célokra összpontosítani.
19. Képes konstruktívan együttműködni a megfelelő szakemberekkel.

---

<sup>110</sup> Online kérdőív.

**A vezető és a változás**

20. Érzékeli a szervezetre ható külső változásokat.
21. Érzékeli a partnerek elvárásait és igényeit.
22. Keresi és elfogadja elgondolásainak kritikáját.
23. A változásokhoz hozzárendeli, megszervezi az erőforrásokat.
24. Meg tudja értetni a szervezeti tagokkal a változások szükségességét.
25. Folyamatos fejlesztés jellemzi az intézmény munkáját és működését.
26. Az intézményt távol tartja a napi politikától.

**A munkahelyi közösség irányítása**

27. Képes megosztani a vezetési feladatokat.
28. Bizalmat kiváltó légkört teremt.
29. Tevékenyen bevonja a szervezeti tagokat az intézmény céljainak kialakításába.
30. Szorgalmazza a becsületes, nyílt visszajelzést.
31. Hatékony és eredményes értekezletet tart.
32. Gondot fordít a kétirányú információáramlásra (alkalmazottak, partnerek körében).
33. Mérésekkel, megfigyelésekkel alátámasztott adatokkal rendelkezik a szervezet állapotáról.
34. Folyamatosan értékeli a tervekhez viszonyított haladást.
35. Képes megállapítani a „kritikus sikertényezőket”: azt a néhány területet, amelyben az elért eredmény sikeres teljesítményhez vezet.
36. Hatékony a korrekció azonnali megtételében, ha az eredmények jelentősen eltérnek a tervtől.

**Munkahelyi motiváció**

37. Jól hasznosítja a feladatmegbízásokat mint a pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő fejlesztésének fontos eszközét.
38. A pedagógiai előadó, pedagógiai szakértő munkájának ellenőrzését-értékelését fejlesztési eszközként használja.
39. Személyes szakmai kapcsolatot létesít munkatársaival, hogy megismerje munkájukkal kapcsolatos céljaikat, problémáikat.
40. Képes az emberek érdeklődését felkelteni és a többséget mozgósítani a célok irányába.

## 4. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők elégedettségét mérő kérdőív<sup>111</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Az intézményben a pedagógiai-szakmai szolgáltatások szervezése a partnerek igényeinek ismeretében és azok figyelembevételével történik.
2. Az intézményben a partnerekkel való kapcsolattartás formái megfelelőek és hatékonyak.
3. Az intézmény munkatervének elkészítésekor a pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők munkaterve szolgál alapul.
4. Az intézmény inspiráló szakmai közeget jelent pedagógiai-szakmai szolgáltatói munkám végzéséhez.
5. Az intézményvezető jelenléte meghatározó az intézményben.
6. A vezető egyértelműen fogalmazza meg elvárásait, és egyértelműen határozza meg a pedagógiai előadók, pedagógiai szakértők feladatait.
7. Az intézményvezető törekszik az egyenletes terhelés megvalósítására.
8. Az intézményvezető fontosnak tartja a munkatársak szakmai fejlődését: ezt segíti feladatmegbízásokkal, a célzott belső és külső továbbképzésekkel.
9. Az intézmény munkatársainak szakmai együttműködését az intézményvezetés támogatja.
10. Az intézményben a feladataim elvégzéséhez, amennyiben szükséges, minden alkalommal kapok segítséget.
11. Az intézményvezetés támogatja az intézményi szintű innovációt.
12. Az intézményvezetés ellenőrző-értékelő tevékenysége folyamatos.
13. Az intézményvezető folyamatosan ad visszajelzést a munkámról, a visszajelzés és az értékelés korrekt és tényeken alapuló.
14. Az intézményen belüli információáramlás kétirányú, a munkatársak időben megkapják a munkájukhoz szükséges információkat.
15. Az intézmény munkatársai készek a szakmai fejlődésre, tanfolyamokon, továbbképzéseken vesznek részt, az itt szerzett ismereteket hasznosítják és egymásnak is átadják.

---

<sup>111</sup> Online kérdőív

- 
16. Az intézményben a munkakörülmények megfelelőek, a pedagógiai-szakmai szolgáltatói munka zavartalan végzéséhez szükséges eszközök rendelkezésre állnak.

## 5. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat igénybe vevők elégedettségét mérő kérdőív<sup>112</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Az intézmény valamennyi pedagógiai-szakmai szolgáltatási területen nyújt szolgáltatást partnerei számára.
2. Az intézmény pedagógiai-szakmai szolgáltatásának igénybevételekor minden esetben az adott területre vonatkozó legfrissebb információkat kapták meg a pedagógusok.
3. Az intézmény pedagógiai-szakmai szolgáltatásainak kínálata megfelelő
  - a szaktanácsadás, tantárgygondozás területén.
  - a pedagógiai értékelés területén.
  - pedagógiai tájékoztatás területén.
  - a tanügy-igazgatási szolgáltatás területén.
  - a pedagógusok képzésének, továbbképzésének és önképzésének segítése, szervezése területén.
  - a tanulmányi, sport- és tehetséggondozó versenyek szervezése és összehangolása területén.
  - a tanuló-tájékoztató, tanácsadó szolgálat működtetése területén.
  - a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók támogatásához kapcsolódó korai jelző- és pedagógiai támogató rendszer működtetésének területén.
4. Az intézmény pedagógiai-szakmai szolgáltatásai magas szakmai színvonalon valósulnak meg
  - a szaktanácsadás, tantárgygondozás területén.
  - a pedagógiai értékelés területén.
  - pedagógiai tájékoztatás területén.
  - a tanügy-igazgatási szolgáltatás területén.
  - a pedagógusok képzésének, továbbképzésének és önképzésének segítése, szervezése területén.

---

<sup>112</sup> Online kérdőív.

- a tanulmányi, sport- és tehetséggondozó versenyek szervezése és összehangolása területén.
  - a tanuló tájékoztató, tanácsadó szolgálat működtetése területén.
  - a lemorzsolódással veszélyeztetett tanulók támogatásához kapcsolódó korai jelző- és pedagógiai támogató rendszer működtetésének területén.
5. Az intézmény által kialakított működési rend a partnerek elvárásainak megfelelő.
  6. A pedagógiai-szakmai szolgáltatást szervező munkatársak elérhetősége (telefon, e-mail) folyamatosan biztosított.
  7. Az intézmény által lebonyolított programok (képzések, rendezvények) helyszínei, technikai feltételei teljes mértékben megfelelnek az elvárásoknak.
  8. A partnerek és az intézmény között megfelelő csatornákon kialakított, folyamatos, együttműködő munkakapcsolat alakult ki.
  9. Összességében elégedett az intézmény munkájával.