



GYULAI SZAKKÉPZÉSI CENTRUM

HARRUCKERN JÁNOS SZAKKÉPZŐ ISKOLÁJA ÉS KOLLÉGIUMA

5700 Gyula, Szent István u. 38. Pf.:9

Iskolai ☎: (66) 561-420, fax: (66) 561-436

OM azonosító: 203069

e-mail: iskola@harruckern.hu

Intézményi elvárás rendszer – vezető

A vezető önértékelésének területei

1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása
2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása
4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása
5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

Kulcsjellemzők:

- A vezetőnek biztosítania kell, hogy a tanulás és a tanítás a tanulói teljesítmény javulásához vezessen.
- A vezetőnek meg kell teremtenie a visszajelzés és az értékelés kultúráját a fejlődés elősegítése érdekében.
- A vezetőnek biztosítani kell, hogy a tantervben feltüntetett tevékenységek kielégítsék az intézmény minden egyes tanulójának igényét.
- A vezető munkájában törekszik egy befogadó tanulási környezet kialakítására.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

Önértékelési szempontok

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

Elvárások

- Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.
- A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi tantervet a kerettantervre alapozva az intézmény sajátosságaihoz igazítja.
- A tanulást, tanítást egységes, tervezett pedagógiai folyamatként kezeli.
- Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.
- Az intézményi kulcsfolyamatok irányítása során elsősorban a tanulói eredmények javítására helyezi a hangsúlyt.
- A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére összpontosító nevelő-oktató munkát vár el

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

- 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.
- A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, a központi mérési eredményeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat.
- Beszámolót kér a tanulói teljesítmények folyamatos mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról, és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a tanuló fejlesztése érdekében.

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

- Irányításával az intézményben kialakítják a tanulók értékelésének közös alapelveit és követelményeit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.
- Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.
- A fejlesztő célú értékelés megjelenik a vezető saját értékelési gyakorlatában is.

Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a továbbhaladáshoz? Hogyan működik a differenciálás és az adaptív oktatás az intézményben és saját tanítási gyakorlatában?

- Irányítja a tanmenetek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára.
- Működteti a tanulási-tanítási, módszerek bevalásának vizsgálatát. Nyilvánossá teszi az eredményes hatékony nevelési-oktatási módszereket és eljárásokat, kollégáit biztatja azok tanulási-tanítási folyamatba való bevezetésére.
- Irányítja a differenciálót, az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony tanulói egyéni fejlesztést.
- Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók speciális támogatást kapjanak.
- Nyilvántartja a korai intézményelhagyás kockázatának kitett tanulókat, és aktív irányítói magatartást tanúsít a lemorzsolódás megelőzése érdekében.

2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Kulcsjellemzők:

- A vezetőnek tudnia kell közös értékeken alapuló jövőképet képviselnie az iskolával kapcsolatban, amelynek célja az aktuális gyakorlat és a tanulói eredmények javítása.
- A vezető mindennapi tevékenysége olyan stratégiát követ, amely az intézményi célok eléréséhez mindenki számára megvalósítható lépéseket kínál.

- A vezető az intézmény céljainak eléréséhez stratégiai lépéseket tesz, a változás kihívásokkal teli folyamatát megérti, és arra konstruktívan reagál.
- A vezető egy változásokra nyitott környezetet teremt, és konstruktív kapcsolatot létesít a változásban érintett szereplőkkel.
- A vezető megosztja a vezetést munkatársaival, és a fejlesztést a saját és mások képességeibe vetett bizalomra alapozza.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

Önértékelési szempontok

Hogyan vesz részt az intézmény jövőképének kialakításában?

- A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.
- Szervezi és irányítja az intézmény jövőképének, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és tanulási-tanítási folyamatokba épülését.
- Az intézményi jövőkép, és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak.

Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?

- Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.
- A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.
- Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.

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

- Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.
- Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.

Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?

- Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.
- A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.
- A feladatok tervezése során a nevelőtestület bevonásával a célok elérését értékeli, és a szükséges lépéseket meghatározza, célokat vagy feladatokat módosít.

Hogyan teremt a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?

- Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).
- A vezetés engedi és szívesen befogadja, a tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.

3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

Kulcsjellemzők:

- A vezető kritikusan reflektál saját személyiségére, viselkedésére, cselekedeteire, és (ha szükséges) felülvizsgálja saját döntéseit (önreflexió és önértékelés).
- A vezető folyamatosan fejleszti interperszonális erősségeit, és igyekszik legyőzni a gyengeségeit (interperszonális fejlődés).
- A vezető folyamatosan naprakész szakmai ismeretekkel rendelkezik, hogy az intézmény jövőképét megalkossák és céljait meghatározzák, elérjék (szakmai stratégiai és operatív vezetői fejlesztés).
- A vezető felismeri a neveléshez és az oktatáshoz kötődő erkölcsi és etikai körülményeket, betartja a szakma etikai szabályait, és elfogadja a vezetéssel járó felelősséget (etikai és erkölcsi fejlődés).
- A vezető hatékonyan kommunikál, mélyen elkötelezett a tanulók oktatása, a tanárok és önmaga képzése és fejlesztése iránt (hatékony kommunikáció és elköteleződés).

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

Önértékelési szempontok

Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejlesztendő területeit, milyen az önreflexiója?

Hogyan fejleszti saját vezetői tevékenységét, hatékonyságát?

Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?

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

Elvárások

- Ismeri a szakmai önértékelés modelljeit és eszközeit, felhasználja az eredményeit.
- Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.
- Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.
- Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.
- Az önreflexió során felülvizsgálja, elemzi egy-egy tevékenységét, döntését, intézkedését, módszerét, azok eredményeit, következményeit, szükség esetén változtat.
- Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.
- A tanári szakma és az iskolavezetés területein keresi az új szakmai információkat, és elsajátítja azokat.
- Folyamatosan fejleszti vezetői felkészültségét, vezetői képességeit.
- Hiteles és etikus magatartást tanúsít. (Kommunikációja, magatartása a pedagógus etika normáinak megfelel.)
- A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.
- Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.

4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Kulcsjellemzők:

- A vezető inspirálja és ösztönzi a kollégáit és a tanulókat, valamint támogatja őket abban, hogy pozitívan álljanak a nevelésben és az oktatásban megjelenő kihívások elé (inspiráló vezetés).
- A vezető megosztja a vezetést munkatársaival; a fejlesztést a saját és mások képességeibe vetett bizalomra alapozza.
- A vezető a közös/megosztott vezetés különböző formáira építve hatékony csapatmunkát teremt, koordinál, és ebben részt is vesz (csapatépítés és megosztott vezetés).
- A vezető biztosítja, hogy a munkatársak, az intézmény és más érintettek az igényeiknek és a velük szemben támasztott követelményeknek megfelelő szakmai továbbképzésben részesüljenek (szakmai továbbképzés).
- A vezetőnek feladata, hogy a pedagógusokat a szakirodalom kritikus olvasására ösztönözze tanítási gyakorlatuk fejlesztésének érdekében.
- A vezető döntéseket hoz, problémákat old meg, konfliktushelyzeteket kezel - mások szempontjait és a különböző társadalmi és kulturális sokféleségből adódó nézőpontokat figyelembe véve (kommunikáció és közös döntéshozatal).
- A vezető elfogadó, pozitív környezetet, a tudásmegosztásra, valamint a közös célok elérésére nyitott, támogató kultúrát alakít ki, betartva az erkölcsi és etikai normákat mások vezetése közben (intézményi légkör és erkölcsi szempontok).

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

Önértékelési szempontok

Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat vezetőtársaival, kollégáival?

Hogyan vesz részt személyesen a humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében?

Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?

Elvárások

- A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.
- A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.
- Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében;
- Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.
- A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.
- Támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.
- Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére.

Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?

- Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, a feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.
- Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoport például intézményi önértékelésre), szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.
- Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködések.
- A megosztott vezetés céljából vezetői tanácsadó csoportot működtet (törzskar, tágabb körű vezetés – például munkaközösség-vezetők, egyéb középvezetők, szülői képviselők stb. bevonásával).

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

- Rendszeresen felméri, milyen szakmai, módszertani tudásra van szüksége az intézménynek.
- A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.
- Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

Hogyan gazdálkodik a rendelkezésre álló humán erőforrással, hogyan kezeli a szükséges változásokat (bővítés, leépítés, átszervezés)?

- Rendelkezik humán erőforrás-kezelési ismeretekkel, aminek alapján emberi erőforrás stratégiát alakít ki.
- Változások alkalmával (bővítés, leépítés, átszervezés) személyesen vesz részt az intézményi folyamatok, változások alakításában, irányításában.

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

- Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.
- A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.
- Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és

konfliktusokat.

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

- Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre.
- Kellő tapintattal, szakszerűen oldja meg a konfliktushelyzeteket.
- 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).
- Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.

5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

Kulcsjellemzők:

- A vezető elemzi, és hatékonyan, a jogszabályi követelményeknek megfelelően kezeli az intézményi erőforrásokat, beleértve a humán, pénzügyi, technológiai, fizikai stb. erőforrásokat.
- A vezetőnek fontos az intézmény arculata, és arra törekszik, hogy az iskoláról pozitív képet alakítson ki.
- A vezető hatékony idő- és erőforrás-menedzsmentet biztosít.
- A vezető a rendszer irányelveit betartva irányítja, és átláthatóan menedzseli a munkafolyamatokat.
- A vezető a belső és a külső partnereket bevonó kommunikációt alkalmaz.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

Önértékelési szempontok

Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?

Hogyan tesz eleget az intézményvezetőtájékoztatási

Elvárások

- Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.
- A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabályváltozásokról folyamatosan tájékoztatja.
- Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát

kötelezettségének?

(verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.

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

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

- Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése stb.).
- Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (például tanműhelyek, sportlétesítmények eszközei, taneszközök).

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

- Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.
- A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.

Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?

- Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomonkövethetőségét, ellenőrizhetőségét.
- Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

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

- Személyesen közreműködik az intézmény partneri körének azonosításában, valamint a partnerek igényeinek és elégedettségének megismerésében.
- Személyesen részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például DÖK, iskolaszék, intézményi tanács, szülői szervezet, gyakorlati oktatóhelyek, kamara) történő kapcsolattartásban.
- Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.