

Önértékelési kézikönyv

ÁLTALÁNOS ISKOLÁK SZÁMÁRA



Szerzők:

Barcsák Marianna, Barlai Róbertné, Bot Szilvia, Farkasné Egyed Zsuzsanna, Horváthné Moldvay Ilona, Járainé dr. Bódi Györgyi, Jurecz Emil, Molnárné Stadler Katalin, Orosz Lajos, Ringhofer Ervin, Szabó Győzőné, dr. Torda Ágnes, Tóth Géza, Varga László, Virágné Nagy Éva

Szakmai lektor: dr. Szebedy Tas

Nyelvi lektor: Szalagyi Csilla

A kézikönyv az Oktatási Hivatal által a TÁMOP-3.1.8-09/1-2010-0004 „Átfogó minőségfejlesztés a közoktatásban” c. kiemelt projekt keretében készült. A szakmai tartalom kialakításához hozzájárultak: Kerekes Balázs projektigazgató, Maus Pál szakmai vezető, Garay-Madarász Ágnes szakmai szakértő.
A kézikönyv elektronikus formában az www.oktatas.hu weboldalon kerül közzétételre.

Tartalom

1. BEVEZETŐ	2
2. FOGALOMTÁR	5
3. AZ ÖNÉRTÉKELÉS CÉLJA	7
4. AZ ÖNÉRTÉKELÉS FOLYAMATA	9
4.1 ELŐKÉSZÍTÉS.....	9
4.1.1 <i>Önértékelési csoport létrehozása</i>	9
4.1.2 <i>Tájékoztatás</i>	9
4.1.3 <i>Az intézményi elvárásrendszer meghatározása</i>	10
4.2 TERVEZÉS	12
4.2.1 <i>Az intézmény ötéves önértékelési ciklusának tervezése</i>	12
4.3 MEGVALÓSÍTÁS.....	14
4.3.1 <i>A pedagógus önértékelése</i>	14
4.3.1.1 <i>A pedagógus önértékelésének területei</i>	15
4.3.1.2 <i>A pedagógus önértékelésének módszertana és eszközei</i>	30
4.3.1.3 <i>A pedagógus önértékelésének folyamata</i>	36
4.3.2 <i>A vezető önértékelése</i>	38
4.3.2.1 <i>A vezető önértékelésének területei</i>	38
4.3.2.2 <i>Vezető önértékelésének módszerei és eszközei</i>	50
4.3.2.3 <i>A vezető önértékelésének folyamata</i>	54
4.3.3 <i>Az intézmény önértékelése</i>	55
4.3.3.1 <i>Az intézmény önértékelésének területei</i>	56
4.3.3.2 <i>Az intézmény önértékelésének módszerei, eszközei és folyamata</i>	74
4.3.3.3 <i>Az intézmény önértékelésének folyamata</i>	81
5. AZ OKTATÁSI HIVATAL TÁMOGATÓ SZEREPE A TANFELÜGYELETHEZ KAPCSOLÓDÓ ÖNÉRTÉKELÉS ALKALMAZÁSÁBAN	83
6. MELLÉKLETEK	85

1. Bevezető

A köznevelési intézmények értékelési keretrendszere

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

Az Európai Unió legtöbb tagállamához hasonlóan Magyarországon is működni kezd egy egységes, nyilvános szempontsor, elvárás- és eszközrendszer (standard) alapján kialakított, rendszeres, az önértékelésre építő külső szakmai ellenőrzés és értékelés.

A 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről egységes, fenntartótól független külső értékelési rendszer (pedagógiai-szakmai ellenőrzés – tanfelügyelet) működtetését írja elő. Egységes, mivel az értékelés alapját képező elvárások központilag kerültek meghatározásra – a pedagógusra, intézményvezetőre és intézményre megfogalmazott általános elvárások, az értékelési eljárások, módszerek és eszközök is egységes standardot alkotnak. A standardok alkalmazása fenntartótól függetlenül, külső ellenőrzés esetén külső szakértők (tanfelügyelők) bevonásával történik, önértékelés esetén pedig az intézményben az önértékelést végzők alkalmazzák. Az Európai Parlament és az Európai Unió Tanácsa 2001 februárjában elfogadott, a tagországoknak tett ajánlásában¹ 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 önértékelési standardok – pedagógus, vezető és intézményi standard - az ajánlásnak megfelelően, szorosan kapcsolódnak a tanfelügyeleti standardokhoz, így az intézményi önértékelés egységesül, ami azonban nem zárja ki a standardokba csoportosított önértékelési elemek kiegészítését az adott intézmények saját gyakorlatában fontosnak ítélt további önértékelési elemekkel.

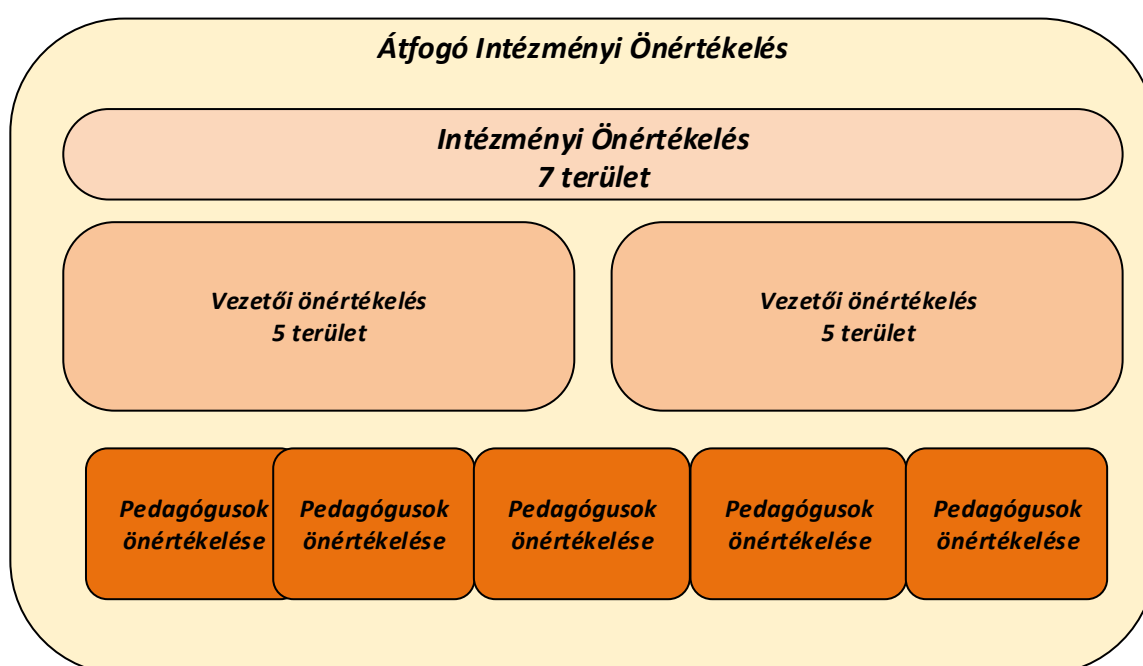
Az értékelés területei, szempontjai, valamint az értékelés alapját képező pedagógusra, vezetőre és intézményre vonatkozó általános elvárások az önértékelésben is ugyanazok, mint a tanfelügyeleti ellenőrzés esetén, az alkalmazott módszerek, eszközök tekintetében azonban az önértékelés tárháza gazdagabb a külső értékelésnél.

A Köznevelésért Felelős Államtitkárság az egységes alapelvek, eljárások, eszközök bevezetését kiemelkedően fontosnak tartja. Az egységes külső és belső értékelés az intézmények különböző önértékelési rendszereihez kapcsolódva képes objektív, fejlesztő értékelést adni valamennyi köznevelési intézmény számára úgy, hogy eközben egyszerre születnek a köznevelési rendszer egészében egységesen értelmezhető, összehasonlítható

¹ „Európai együttműködés az intézményi oktatás minőségének értékelésében” (2001/166/ EC)

és csak az adott intézményre jellemző, az intézmény számára fontos értékelési eredmények, valamint a rájuk épülő intézkedési tervek.

Az egységes önértékelés és a külső értékelés alapját standardok adják, amelyeket e kézikönyv későbbi fejezeteiben megfogalmazott általános elvárások rögzítenek. Az intézmény az önértékelés során ezeket az elvárásokat értelmezi, adaptálja önmagára, továbbá meghatározza az elvárásokhoz képest az intézmény helyzetét, állapotát. Mindezek alapján az intézmények el tudják készíteni a következő 5 éves időszakra vonatkozó intézkedési, valamint a vezetőre és az egyes pedagógusokra vonatkozó önfejlesztési terveiket. Az intézkedési tervek feladatait az intézmény éves munkatervében rögzítik. A köznevelés megújuló értékelési keretrendszere a pedagógusminősítéssel válik teljessé, amely szintén szoros kapcsolatban áll mind a tanfelügyeleti ellenőrzéssel, mind a pedagógusok önértékelésével.



1. sz. ábra. Az átfogó intézményi önértékelés 5 éves ciklusa

A három értékelési elem – önértékelés, tanfelügyelet, pedagógusminősítés – több szinten és több ponton is kapcsolódik egymáshoz. Az intézményi és intézményvezetői szinteken az önértékelés és a tanfelügyelet megegyező értékelési területeken, azonos szempontok és – az általános elvárások intézményi adaptációjaként létrejött – azonos intézményi elvárások alapján jelöli ki a kiemelkedő és a fejleszthető területeket, és mindezt egyazon értékelési módszertan és értékelési eszközök alkalmazásával teszi. A pedagógusok esetében az előző kapcsolódási pontokon túl az intézményi önértékelés és a tanfelügyelet a pedagógusminősítésben alkalmazott skálán, az ottani módszertannak megfelelően számszerűen is értékeli a pedagógusokat. Az így kapott kompetenciaterületenkénti eredmény felhasználható a pedagógusok minősítésében, ugyanakkor a minősítésben alkalmazottnak megfelelő értékelés segíti a pedagógusok minősítésre való felkészülését.

A nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról a 20/2012. (VIII. 31.) EMMI-rendelet szól. A rendelet részletesen

tartalmazza a 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 pedagógiai-szakmai ellenőrzés részeként végzendő intézményi önértékelésről is. Megnevezi a konkrét értékelési területeket, és az alkalmazott módszereket, eszközöket, a részletes módszertan és eszközrendszer kidolgozását pedig az Oktatási Hivatal feladatai közé sorolja, és azokhoz az oktatásért felelős miniszter jóváhagyását írja elő.

A TÁMOP-3.1.8 kiemelt uniós projekt pályázati kiírásában kötelező elemként szerepel az intézményi külső és belső/(ön)értékelés standardjainak kidolgozása. A projekt végrehajtójaként az Oktatási Hivatal már korábban meghatározta a pedagógiai-szakmai ellenőrzés területeit, az ellenőrzés menetét, eljárásrendjét, az ellenőrzés módszereit, eszközeit, majd a miniszteri jóváhagyást követően azokat nyilvánosságra hozta. A pedagógiai-szakmai ellenőrzés standardját rögzítő kézikönyvek elérhetők a <http://www.oktatas.hu/kiadvanyok> oldalon.

A 20/2012. (VIII. 31.) EMMI-rendelet alapján a tanfelügyelethez kapcsolódó intézményi önértékelést az Oktatási Hivatal által kidolgozott és az emberi erőforrások minisztere által jóváhagyott jelen Önértékelési kézikönyvben rögzítettek szerint kell végezni. Ez az Önértékelési kézikönyv a pedagógiai-szakmai ellenőrzéssel szoros összhangban kialakított intézményi önértékelési standardot rögzíti. A kézikönyv bemutatja a pedagógiai-szakmai ellenőrzéshez kapcsolódó intézményi önértékelés szintjeit - pedagógus, vezető, intézmény -, a szintek alá besorolt területeket és a területekhez kapcsolódó elvárásokat, az alkalmazandó módszertant és eszközrendszert, valamint az önértékelés folyamatát.



2. sz. ábra. Az önértékelési standard szerkezete

2. 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 az értékelést elvégzi az intézmény.
- **Ellenőrzés:** Az az eljárás, melynek során az eljárásban részt vevő külső szereplők az intézményi elvárásrendszernek való megfelelést vizsgálják.
- **Elvárás:** A területekhez, szempontokhoz kapcsolódó elvárás-megfogalmazások (minek kell teljesülnie az adott területen, tevékenységek, követelmények).
- **Értékelés:** Az az eljárás, melynek során az eljárásban részt vevő külső szereplők az ellenőrzés eredményeképpen megállapított megfelelési tényeket adott módszertan, skála mentén értelmezik és besorolják.
- **Intézkedési terv:** Az intézmény fejlesztési feladatait, minimum a fejlesztésekben a felelősség megoszlását, a végrehajtás céljait (pl. konkrét célkitűzések, határidők) és a szükséges erőforrásokat (pl. munkaórák, pénz) meghatározó, az önértékelés eredményeképpen létrejött dokumentum.
- **Önértékelés:** A szervezet vagy az egyén – vezető és pedagógus - tevékenységeinek, képességeinek, tudásainak, viselkedésének, eredményeinek kritikai megítélése önmaga által, ebben az esetben a standardban foglalt és intézményi elvárásokkal bővített elvárásoknak való megfelelés vizsgálata és kritikai megítélése.
- **Önértékelési csoport:** Az intézményi önértékelés tervezését, koordinálását, támogatását és ellenőrzését végző pedagógusok az intézményvezető által kijelölt, a feladat ellátásához szükséges jog- és felelősségi körrel felruházott csoportja.
- **Önfejlesztési terv:** A vezető és a pedagógus önfejlesztési célkitűzéseit, önmagától elvárt kompetenciafejlődési eredményeit rögzítő, az önértékelés során megalkotott dokumentum.
- **Pedagógiai-szakmai ellenőrzés (tanfelügyelet):** A 2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről 86-87.§ által meghatározott ellenőrzés.
- **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 minőségnek megfelelően értelmezett változata.
- **Rendszer:** Egyarással kapcsolatban álló elemek/folyamatok összessége, mely egy adott cél/eredmény elérésére szerveződik.

- **Szempont:** Az egyes területeket milyen kérdések alapján vizsgáljuk.
- **Szintek:** Az önértékelési standardban alkalmazott alapvető pedagógus, vezető, intézményre tagolt csoportosító fogalmak.
- **Tanfelügyeleti/önértékelési standard:** A pedagógiai-szakmai ellenőrzés/intézményi önértékelés fő területeinek, részterületeinek, 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 8 terület, vezető 5 terület, intézmény 7 terület).

3. Az önértékelés célja

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

Az intézményi átfogó önértékelés része a pedagógus, a vezető és az intézmény önértékelése. Az átfogó önértékelés során, a pedagógus esetében a pedagóguskompetenciákra épülő nyolc területen, a vezető esetében az intézményvezetői kompetenciákra épülő öt területen meghatározott elvárások teljesülésének megállapítása történik meg. Az intézmény önértékelése hét területen meghatározott elvárások alapján, a pedagógusokra és a vezetőre vonatkozó eredmények figyelembe vételével 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 bevonásával az intézményre vonatkozóan meghatározza a kiemelkedő és a fejlesztendő területeket, majd erre építve fejlesztéseket tervezzen, a fejlesztési feladatait 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 elkészítette pedagógiai programját, amelyben megfogalmazza az intézmény pedagógiai hitvallását, az ott folyó nevelő-oktató munka pedagógiai elveit, értékeit, céljait, és meghatározza 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 ajánlásából is kiderül, az önértékeléshez szorosan kapcsolódik a külső értékelés. A tanfelügyeleti ellenőrzés 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 tudja támogatni az intézményi önértékelést, szükséges az önértékelés és a tanfelügyelet összekapcsolása, ezért **az intézményi önértékelésnek minden intézmény esetében tartalmaznia kell egy, a tanfelügyeleti ellenőrzésnek megfeleltethető részt – a továbbiakban ezt fogjuk intézményi önértékelés alatt érteni.** Az elmúlt évek sikeres törekvéseinek köszönhetően a legtöbb intézményben kialakult az önértékelés működő rendszere, ám ezek az önértékelési rendszerek sokszor egymástól függetlenül, különböző modelleken alapulva működnek, így nem tudnak megfelelni az egységes külső értékelési rendszernek. A különbözőség természetesen sok esetben indokolt, hiszen az intézményi sajátosságokból adódhatnak speciális értékelési területek, módszerek, eszközök, amelyek alkalmazása a továbbiakban is fontos eleme az adott intézmények fejlődésének, mivel azonban a tanfelügyelet a pedagógiai munka azon területeire irányul, amelyek fejlesztése intézménytől függetlenül mindenütt lényeges, ezért a tanfelügyelethez kapcsolódó önértékelés minden intézményben alkalmas a

minőség fejlesztésének támogatására. Az egységes, standard intézményi önértékelés alkalmazása ugyanakkor nem jelenti az értékelés centralizálását, hiszen az egyes területeken megfogalmazott általános elvárások szerepe az intézményi célok strukturált megfogalmazásának irányítása ugyan, de az értékelés az intézmények saját elvárásainak, céljainak vizsgálatára is épül. Az egységes önértékelés így képes figyelembe venni, hogy mást jelent a tanulói eredményesség növelése egy tehetséggondozó iskolatípusban, és mást egy alapkompenciákat kialakító, hátránycsökkentésre koncentráló intézményben.

4. Az önértékelés folyamata

4.1 Előkészítés

4.1.1 Önértékelési csoport létrehozása

Az intézményi önértékelés koordinálását az intézmény méretétől függő létszámú önértékelési csoportnak célszerű végeznie, amelynek tagjait az intézményvezető jelöli ki. Az önértékelés során 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 önértékelési csoport 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 adatgyűjtő eszközt használ az intézmény. A szakszerűség és az időgazdálkodás szempontjából is hasznos a kollégák bevonása az önértékelés lebonyolításába, ennek módját az éves önértékelési tervben kell rögzíteni, de a bevont kollégák felkészítése és folyamatos támogatása az önértékelési csoport feladata.
- Az értékelésben részt vevő pedagógusok az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai támogató felületen rögzítik a tapasztalatokat, tényeket, adatokat, melyek alapján az értékeltek megfogalmazzák, és a felületen rögzítik saját önértékelésüket. Az önértékelési csoport a felületen és a valóságban is nyomon követi a folyamatot, gondoskodik az önértékelés minőségbiztosításáról.

Az önértékelési feladatok megoszlanak a nevelőtestület tagjai között, mivel az értékelést ugyan maguk az értékeltek végzik, de az adatgyűjtés (óralátogatás, dokumentumelemzés, interjúk felvétele, szükség esetén a kérdőíves felméréshez kapcsolódó adatrögzítés) egyes részfeladataiba az éves munkaterv részeként az önértékelési tervben további kollégák is bevonhatók.

4.1.2 Tájékoztatás

Elengedhetetlenül szükséges, hogy az önértékelés megkezdése előtt a nevelőtestület tájékoztatást kapjon az önértékelési munka részleteiről. A feladatok ismertetésén túl a munkatársak érdeklődésének a felkeltése, a felmerülő kérdések megválaszolása képezi a nevelőtestület tájékoztatásának elsődleges célját.

A felkészítő képzésen részt vett intézményvezető és az önértékelési csoport feladata, hogy átfogó tájékoztatást adjon a nevelőtestület részére az önértékelés céljáról, az önértékelés folyamatáról, a szükséges erőforrásokról és az elvárt eredményekről.

Hasznos, ha a nevelőtestület minden tagja részt vesz az önértékelési munkával kapcsolatos tájékoztatón.

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

A szülőket, tanulókat és egyéb érintett partnereket az éves ellenőrzési tervhez kapcsolódóan évente kell tájékoztatni, de célszerű a rendszer bevezetésével egy időben minden partnernek általános tájékoztatást adni. Számukra készülhet esetleg egy rövid szöveges leírás is.

4.1.3 Az intézményi elvárásrendszer meghatározása

Az önértékelést végző intézmény csak egy jól meghatározott elvárásrendszer alapján, ahhoz képest tudja megállapítani a kiemelkedő területeit, amelyekre építve további sikereket tud elérni, és tudja azonosítani a fejleszhető területeit.

Az önértékelés megkezdése előtt tehát az intézménynek meg kell fogalmaznia azokat a standardhoz képest sajátos elvárásokat, amelyek teljesülését vizsgálni fogja. Ezeknek az elvárásoknak összhangban kell lenniük a pedagógiai programban megfogalmazott saját intézményi célokkal, ugyanakkor értelemszerűen tükrözniük kell a bármely intézménnyel szemben megfogalmazható általános elvárásokat is, ezért az önértékelés alapját képező saját egyedi elvárásrendszert egy rögzített általános elvárásrendszer intézményi adaptációjaként, értelmezéseként kell megalkotni. Mivel az intézményi elvárásrendszer nem csak az önértékelés, de a külső, tanfelügyeleti ellenőrzés alapja is, ezért fontos, hogy az intézmények a bemutatott általános elvárások alapján megfogalmazzák a pedagógusok, a vezető és az intézmény pedagógiai munkájára vonatkozó intézményi elvárásokat.

Az általános elvárások értelmezését célszerű két lépésben elvégezni. Az első lépés kiindulópontját az intézményi dokumentumok (pedagógiai program, vezetői program/pályázat, alapító okirat, SzMSz, éves munkaterv és beszámolók), és az intézményekben már működő pedagógus (teljesítmény) értékelési rendszer alkotják, ezeket az adott általános elvárások szempontjából kell megvizsgálni, azonosítani kell az egyes elvárásokhoz kapcsolódó tartalmakat, és ahol azok alapján lehetséges, ott meg is fogalmazható az intézményi értelmezés alapján intézményi elvárás. 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

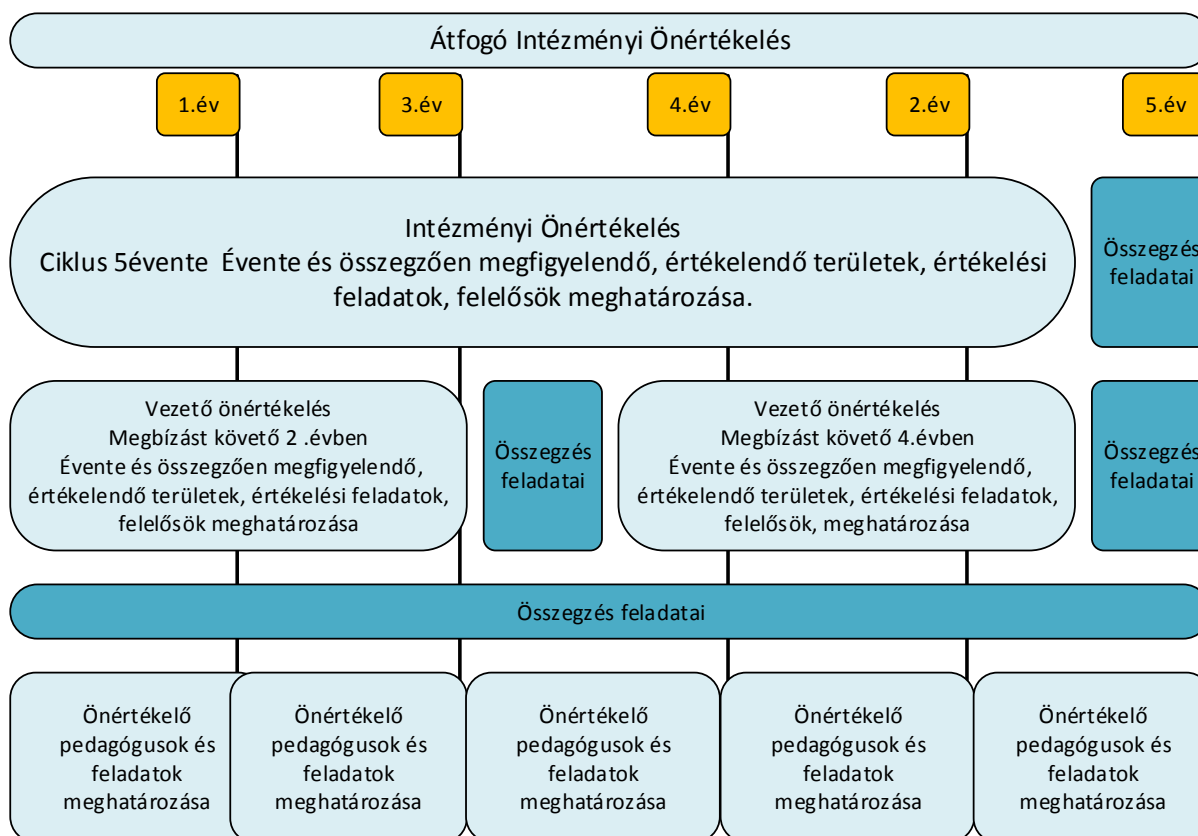
1. Az intézményvezető által tartott általános tájékoztatót követően a nevelőtestület tagjainak adott határidőre meg kell ismerniük az Önértékelési kézikönyv tartalmát.
2. Az önértékelési csoport tagjai az intézményi dokumentumok és a pedagógus értékelési rendszer alapján kidolgozzák az elvárásrendszer egyes elemeinek intézményi értelmezését.
3. Az önértékelési csoport egy értekezleten ismerteti a nevelőtestülettel a dokumentumelemzésen alapuló intézményi elvárásokat, és a dokumentumok tartalmával indokolja az értelmezést. Az indoklás alapján az intézményvezető a nevelőtestület egyetértésével véglegesíti az értelmezést.
4. Az önértékelési csoport bemutatja a dokumentumelemzést követően még értelmezésre szoruló elvárásokat, és bemutatja az elvárásokhoz közvetlenül kapcsolódó dokumentumtartalmakat (ha már készült ilyen).
5. A nevelőtestület közösen értelmezi a 4. pontban szereplő elvárásokat. Ez több módon is történhet, például:
 - Az értekezleten tesznek javaslatot a kollégák, amit megfelelő indoklás esetén a többség javaslatára a vezető elfogad.
 - Az értekezletet követően egyénileg tesznek javaslatot a kollégák az értelmezésre, majd ennek alapján az önértékelési csoport előkészíti az intézményi elvárásokat véglegesítő műhelymunka anyagát, programját.
 - Egy későbbi időpontban szervezett műhelymunkán a nevelőtestület közösen dolgozza ki, és együttesen fogadja el az intézményi elvárásokat.
6. A véglegesített intézményi elvárásokat az önértékelési csoport erre kijelölt tagja rögzíti az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai támogató rendszerben, amely elérhetővé teszi azokat a Hivatal, a külső szakértők és szaktanácsadók számára.

4.2 Tervezés

4.2.1 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 önértékelési csoport tagjait, meghatározza, hogy melyek az intézményvezető, melyek az önértékelési csoport által végzendő feladatok, illetve, hogy mely feladatokba milyen feltételek és eljárásrend szerint vonhatók be további kollégák. Az önértékelési program tartalmazza az előkészítésre (tervezés, tájékoztatás, általános elvárások intézményi értelmezése), a megvalósításra (óralátogatások, interjúk, kérdőíves felmérések szervezésére és lebonyolítására), valamint az önértékelés értékelésére, minőségbiztosítására vonatkozó eljárásrendeket, általános szabályokat.

Az önértékelési program elkészítésekor figyelembe kell venni a 20/2012. (VIII. 31.) 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 megvalósítása az adott tanévre vonatkozó éves önértékelési terv szerint történik. Az intézményvezető az önértékelési programban rögzítetteknek megfelelően delegálhatja az éves tervezési feladatot az önértékelési csoport tagjainak, akik az önértékelési programban előírt feltételek szerint meghatározzák az adott tanévben elvégzendő önértékelési feladatokat. Az éves önértékelési tervnek tartalmaznia kell, hogy mely pedagógusok önértékelésére kerül sor, hogy sor kerül-e a vezető értékelésére, illetve, hogy az intézményi önértékelés mely elemeit végzik el az adott tanévben². A terv rögzíti, hogy kik, milyen részfeladatok ellátásával és milyen ütemezés szerint végzik az egyes értékelési feladatokat. Az éves önértékelési tervnek meg kell adnia az értékelésben közreműködő partnerek (tanulók, szülők, kollégák stb.) bevonásának módját is.

Az önértékelési programot és az éves önértékelési tervet az intézményvezető vagy az önértékelési csoport erre kijelölt tagja rögzíti az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai felületen, amely a tervben rögzítettnek megfelelően teszi elérhetővé az adatgyűjtő és az értékelő funkciókat az értékelésben részt vevők számára.



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

² A bevezetés időszakában az éves önértékelési tervnek tartalmaznia kell a következő naptári évre vonatkozó pedagógiai-szakmai ellenőrzési tervben szereplők önértékelésének ütemezését.

4.3 Megvalósítás

4.3.1 A pedagógus önértékelése

Bevezetés

A pedagógusok önértékelésének célja a tanfelügyelethez hasonlóan a pedagógusok nevelő-oktató munkájának fejlesztése, a kiemelkedő és a fejleszthető területek meghatározásával. A pedagógusok önértékelését a tanfelügyeleti ellenőrzést megelőzően el kell végezni, ugyanakkor az önértékelés önmagában is fontos eleme a folyamatos minőségfejlesztésnek, ezért a pedagógusok önértékelésének kétévenként meg kell történnie. Amennyiben az intézményvezetők, tagintézmény-vezetők, intézményegység-vezetők munkakörének része óra vagy foglalkozás tartása, úgy rájuk is kiterjed a pedagógus önértékelés.

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.*

Az önértékelést megelőzően az intézmények a pedagógiai programban rögzített céljaiknak, valamint saját pedagógus (teljesítmény)értékelési rendszerüknek megfelelően értelmezik az általános elvárásokat, és az így kapott, pedagógusokkal szembeni intézményi elvárásrendszert rögzítik a Hivatal által működtetett informatikai támogató rendszerben, amely azt elérhetővé teszi az érintett pedagógusok számára.

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

A pedagógusminősítéshez hasonlóan a pedagógusok önértékelése is az egyes elvárások teljesülésének önvizsgálatára épül. Az önértékelés eredménye egyrészt az elvárások teljesülésének mértékét jelző, elvárásonként meghatározott, az „Útmutató a pedagógusok minősítési rendszeréhez”³ című útmutatóban leírt skálán értelmezett értékek összessége, amelynek meghatározására az eszközszer alkalmazásával gyűjtött információk elemzése és az önértékelést támogató kollégákkal történő egyeztetés alapján kerül sor, másrészt pedig a kompetenciánkénti összegzés eredményeként meghatározott kiemelkedő és fejleszthető területek. Utóbbi a fejlesztés és tudásmegosztás irányainak kijelölését szolgálja, az elvárások értékeléséből az informatikai rendszer által számított összpontszám pedig a minősítési rendszernek megfelelő képet ad a pedagógus a kompetenciáiról.

Az önértékelés eredményére alapozva a pedagógus a vezetővel egyeztetve két évre szóló egyéni önfejlesztési tervet készít.

³ www.oktatas.hu/kiadvanyok

4.3.1.1 A pedagógus önértékelésének területei

Pedagógiai módszertani felkészültség

A pedagógus az általa tanított műveltségi területek, tantárgyak alapvető fogalmainak, azok fejlődésének, összefüggéseinek, megismerési, problémamegoldási módszereinek, tantervi követelményeinek, valamint a tantárgy tanulási sajátosságainak ismeretében képes olyan feltételeket biztosítani, amelyek hatására a tanulók kialakíthatják saját gyakorlatban alkalmazható adaptív tudásukat.

A pedagógus törekszik szaktudományi, szaktárgyi, tanuláselméleti és tantervi tudásának minél hatékonyabb integrálására, a képességek és a tudásrendszerek fejlesztésének egységben való kezelésére annak érdekében, hogy a tantárgyban rejlő személyiségfejlesztési lehetőségeket megvalósítsa.

Kulcsjellemzők:

A pedagógus

- alkalmazza a tanulócsoporthoz, a különleges bánásmódot igénylőknek megfelelő változatos módszereket.
- értékeli az alkalmazott módszerek beválását.
- felhasználja a mérési és értékelési eredményeket saját pedagógiai gyakorlatában.
- alkalmazott módszerei illeszkednek a tananyaghoz.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

Pedagógiai módszertani felkészültség	
Önértékelési szempontok	Elvárások
<p>Milyen a módszertani felkészültsége?</p> <p>Milyen módszereket alkalmaz a tanítási órákon és egyéb foglalkozásokon?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alapos, átfogó és korszerű szaktudományos és szaktárgyi tudással rendelkezik. • A szaktárgynak és a tanítási helyzetnek megfelelő, változatos oktatási módszereket, taneszközöket alkalmaz. • Tanítványait önálló gondolkodásra, a tanultak alkalmazására neveli. • Tanítványaiban kialakítja az online információk befogadásának, feldolgozásának, továbbadásának kritikus, etikus módját. • Az alkalmazott pedagógiai módszerek a kompetenciafejlesztést támogatják.
<p>Ismeri és alkalmazza-e a tanulócsoportoknak, különleges bánásmódot igénylőknek megfelelő, változatos módszereket?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Felméri a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és erkölcsi állapotát. Hatékony tanuló-megismerési technikákat alkalmaz. • A differenciálás megfelelő módja, formája jellemző. • Az elméleti ismeretek mellett a tanultak gyakorlati alkalmazását is lehetővé teszi. • Alkalmazza a tanulócsoportoknak, különleges bánásmódot igénylőknek megfelelő, változatos módszereket. • A pedagógus az életkori sajátosságok figyelembe vételével választja meg az órán alkalmazott módszereket.
<p>Hogyan értékeli az alkalmazott módszerek beválását? Hogyan használja fel a mérési és értékelési eredményeket saját pedagógiai gyakorlatában?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Felhasználja a mérési és értékelési eredményeket saját pedagógiai gyakorlatában. • Pedagógiai munkájában nyomon követhető a PDCA-ciklus. • Alkalmazott módszerei a tanítás-tanulás eredményességét segítetik.
<p>Hogyan, mennyire illeszkednek az általa alkalmazott módszerek a tananyaghoz?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A rendelkezésére álló tananyagokat, eszközöket – a digitális anyagokat és eszközöket is – ismeri, kritikusan értékeli és megfelelően használja. • Fogalomhasználata pontos, következetes. • Kihhasználja a tananyag kínálta belső és külső kapcsolódási lehetőségeket (a szaktárgyi koncentrációt). • Rendelkezik a szaktárgy tanításához szükséges tantervi és szakmódszertani tudással. • Pedagógiai munkája során képes építeni a tanulók más forrásokból szerzett tudására.

Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók

A pedagógus az iskolával szemben megfogalmazott szülői és fenntartói igények, a tanulói személyiség fejlesztésére vonatkozó tantervi célkitűzések, a tanulók életkora, képességei, érdeklődése, előzetes tudása és tapasztalatai, szociális felkészültsége és az elsajátítandó tudás sajátosságai közti összhang megteremtésével képes pedagógiai munkájának megtervezésére a helyi tanterv, a tanmenet, a tematikus terv és az óraterv szintjén.

Képes a tervezés során a kollégákkal és a tanulókkal együttműködni; a taneszközöket és egyéb tanulási forrásokat kritikusan elemezni és a konkrét céloknak megfelelően kiválasztani; a pedagógiai folyamat elemei közötti összefüggéseket és kölcsönhatásokat tudatosan felhasználni; a célokhoz és az adott szituációhoz alkalmazkodva kreatívan, különböző változatokban gondolkodni; terveit reflektív módon elemezni, értékelni.

Kulcsjellemezők:

A pedagógus

- tervező munkája, tervezési dokumentumai, tervezési módszerei nyomon követhetőek, megvalósíthatóak és reálisak.
- a tervezés során érvényesíti a Nemzeti alaptanterv nevelési céljait, meghatároz pedagógiai célokat, fejlesztendő kompetenciákat.
- éves tervezésének elemei megfelelnek a pedagógiai programban leírt intézményi céloknak.
- tervező munkája során épít a tanulók előzetes tudására és a tanulócsoporthoz jellemzőire.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Milyen a pedagógiai tervező munkája: tervezési dokumentumok, tervezési módszerek, nyomonkövethetőség, megvalósíthatóság, realitás?	<ul style="list-style-type: none"> • Pedagógiai munkáját éves szinten, tanulási-tanítási (tematikus) egységekre és órákra bontva is megtervezi. • Komplex módon veszi figyelembe a pedagógiai folyamat minden lényeges elemét: a tartalmat, a tanulók előzetes tudását, motiváltságát, életkori sajátosságait, az oktatási környezet lehetőségeit, korlátait stb. • Tudatosan tervezi a tanóra céljainak megfelelő stratégiákat, módszereket, taneszközöket. • Többféle módszertani megoldásban gondolkodik.
Hogyan viszonyul egymáshoz a tervezés és megvalósítás?	<ul style="list-style-type: none"> • Az órát a cél(ok)nak megfelelően, logikusan építi fel. • A tanulók tevékenységét, a tanulási folyamatot tartja szem előtt. • Tudatosan törekszik a tanulók motiválására, aktivizálására. • Terveit az óra eredményességének függvényében felülvizsgálja.
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"> • A célok tudatosításából indul ki. A célok meghatározásához figyelembe veszi a tantervi előírásokat, az intézmény pedagógiai programját.
Hogyan épít tervező munkája során a tanulók előzetes tudására és a tanulócsoport jellemzőire?	<ul style="list-style-type: none"> • Célszerűen használja a digitális, online eszközöket. • Használja a szociális tanulásban rejlő lehetőségeket. • Alkalmazza a differenciálás elvét.

A tanulás támogatása

A pedagógus képes pedagógiai céljainak és azok elérését biztosító oktatási-nevelési stratégiájának megvalósítására.

Képes a különböző céloknak megfelelő stratégiák; a motivációt, differenciálást, tanulói aktivitást biztosító, a tanulók gondolkodási, problémamegoldási és együttműködési képességének fejlesztését segítő módszerek, szervezési formák kiválasztására és megvalósítására; a hagyományos és az információs-kommunikációs technikákra épülő eszközök, digitális tananyagok hatékony és szakszerű alkalmazására.

Képes a kölcsönös tiszteletre és bizalomra épülő kapcsolatrendszer megteremtésével, az együttműködési elvek és formák közös kialakításával és elfogadásával nyugodt, biztonságos és az eredményes tanuláshoz szükséges tanulási környezet megszervezésére.

Képes az érdeklődés és a figyelem folyamatos fenntartására, az önálló, önszabályozó tanulás kialakítására, támogatására, a folyamat során fellépő tanulási nehézségek felismerésére és megoldására.

Törekszik a tanulók tanórai, tanórán kívüli és iskolán kívüli tevékenységének összehangolására.

Kulcsjellemzők:

A pedagógus

- tudatosan és az adott helyzetnek megfelelően választja meg és alkalmazza a tanulásszervezési eljárásokat.
- motiválja a tanulókat, felkelti érdeklődésüket, fenntartja figyelmüket, érdeklődésüket.
- fejleszti a tanulók gondolkodási, probléma-megoldási és együttműködési képességét.
- a tanulási környezet létrehozásánál figyelembe veszi a tanulási folyamatot.
- alkalmazza az információs-kommunikációs technikákra épülő eszközöket, a digitális tananyagot a tanulási folyamatban.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A tanulás támogatása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Mennyire tudatosan, az adott helyzetnek mennyire megfelelően választja meg és alkalmazza a tanulásszervezési eljárásokat?	<ul style="list-style-type: none"> Figyelembe veszi a tanulók aktuális fizikai, érzelmi állapotát, és szükség esetén igyekszik változtatni előzetes tanítási tervein.
Hogyan motiválja a tanulókat? Hogyan kelti fel a tanulók érdeklődését, és hogyan köti le, tartja fenn a tanulók figyelmét, érdeklődését?	<ul style="list-style-type: none"> Épít a tanulók szükségleteire, céljaira, igyekszik felkelteni és fenntartani érdeklődésüket.
Hogyan fejleszti a tanulók gondolkodási, probléma-megoldási és együttműködési képességét?	<ul style="list-style-type: none"> Felismeri a tanulók tanulási problémáit, szükség esetén megfelelő szakmai segítséget kínál számukra. Kihasználja a tananyagban rejlő lehetőségeket a tanulási stratégiák elsajátítására, gyakorlására.
Milyen tanulási teret, tanulási környezetet hoz létre a tanulási folyamathoz?	<ul style="list-style-type: none"> Pozitív visszajelzésekre épülő, bizalommal teli légkört alakít ki, ahol minden tanuló hibázhat, ahol mindenkinek lehetősége van a javításra. A tanulást támogató környezetet teremt például a tanterem elrendezésével, a taneszközök használatával, a diákok döntéshozatalba való bevonásával.
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"> Tanítványaiiban igyekszik kialakítani az önálló ismeretszerzés, kutatás igényét. Ösztönzi a tanulókat az IKT-eszközök hatékony használatára a tanulás folyamatában. Megfelelő útmutatókat és az önálló tanuláshoz szükséges tanulási eszközöket biztosít a tanulók számára, például webes felületeket működtet, amelyeken megtalálhatók az egyes feladatokhoz tartozó útmutatók és a letölthető anyagok.

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 pedagógus a gyermek és általában az ember fejlődés- és személyiségjellemzőinek, illetve a tanulás sajátosságainak ismeretében (az egyéni szükségleteket figyelembe véve) képes olyan pedagógiai helyzeteket teremteni, amelyek elősegítik a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és erkölcsi fejlődését.

Tiszteli a tanulók személyiségét, képes mindenkiben meglátni az értékeket; érzékeny a tanulók problémáira, képes személyre szabott segítséget nyújtani.

Kulcsjellemzők:

A pedagógus

- hatékony tanuló-megismerési technikákat alkalmaz.
- pedagógiai munkájában, a tervezésben megjelenik az egyéni fejlesztés, a személyiségfejlesztés.
- alkalmazza az adaptív oktatás gyakorlatát.
- tervszerűen foglalkozik a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

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	
Önértékelési 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"> • A tanulói személyiség(ek) sajátosságait megfelelő módszerekkel, sokoldalúan tárja fel.
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"> • Munkájában a nevelést és az oktatást egységben szemléli és kezeli. • A tanuló(k) személyiségét nem statikusan, hanem fejlődésében szemléli. • A tanuló(k) teljes személyiségének fejlesztésére, autonómiájának kibontakoztatására törekszik. • Felismeri a tanulók tanulási vagy személyiségfejlődési nehézségeit, és képes számukra segítséget nyújtani - vagy a megfelelő szakembertől segítséget kérni. • Reálisan és szakszerűen elemzi és értékeli saját gyakorlatában az egyéni bánásmód megvalósítását.
Milyen módon differenciál, hogyan alkalmazza az adaptív oktatás gyakorlatát?	<ul style="list-style-type: none"> • Csoportos tanítás esetén is figyel az egyéni szükségletekre és a tanulók egyéni igényeinek megfelelő stratégiák alkalmazására. • A tanuló hibáit, tévesztéseit, mint a tanulási folyamat részét kezeli, az egyéni megértést elősegítő módon reagál rájuk.
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"> • Különleges bánásmódot igénylő tanuló vagy tanulócsoporthoz számára hosszabb távú fejlesztési terveket dolgoz ki, és ezeket hatékonyan meg is valósítja. • Az általános pedagógiai célrendszerrel és az egyéni szükségletekhez igazodó fejlesztési célokat egységben kezeli.

A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmi-kulturális sokféleségre, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység

A pedagógus a csoport és a csoportfejlődés pszichológiai, szociológiai, kulturális sajátosságainak ismeretében képes a csoportok, közösségek számára olyan pedagógiai helyzeteket teremteni, amelyek elősegítik a csoporttagok szűkebb és tágabb közösségek iránti elkötelezettségét, amelyek alapján nyitottá válnak a demokratikus társadalomban való aktív részvételre, a helyi, a nemzeti és az egyetemes emberi értékek elfogadására.

Képes értelmezni, és a tanulók érdekében felhasználni azokat a társadalmi-kulturális folyamatokat, amelyek befolyásolják a tanulók esélyeit, iskolai és iskolán kívüli életét.

Az iskola világában tudatosan kezeli az értékek sokféleségét, nyitott mások véleményének, értékeinek megismerésére, tiszteletben tartására; képes olyan pedagógiai helyzetek teremtésére, amelyek ezeknek az értékeknek az elfogadását segítik.

Kulcsjellemzők:

A pedagógus

- olyan nevelési, tanulási környezetet alakít ki, amelyben a tanulók értékesnek, elfogadottnak érezhetik magukat.
- pedagógiai munkájában megjelenik a közösségfejlesztés.
- sikeresen alkalmaz probléma-megoldási és konfliktuskezelési módszereket és technikákat.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmi-kulturális sokféleségre, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Milyen módszereket, eszközöket alkalmaz a közösség belső struktúrájának feltárására?	<ul style="list-style-type: none"> Tudatosan alkalmazza a közösségfejlesztés változatos módszereit.
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?	<ul style="list-style-type: none"> Óráin harmóniát, biztonságot, elfogadó légkört teremt. Tanítványait egymás elfogadására, tiszteletére neveli. Munkájában figyelembe veszi a tanulók és a tanulóközösségek eltérő kulturális, illetve társadalmi háttéréből adódó sajátosságait. A tanulók közötti kommunikációt, véleménycserét ösztönzi, fejleszti a tanulók vitakultúráját. Értékközvetítő tevékenysége tudatos. Együttműködés, altruizmus, nyitottság, társadalmi érzékenység, más kultúrák elfogadása jellemzi.
Hogyan jelenik meg a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában (helyzetek teremtése, eszközök, az intézmény szabadidős tevékenységeiben való részvétel)?	<ul style="list-style-type: none"> Az együttműködést támogató, motiváló módszereket alkalmaz mind a szaktárgyi oktatás keretében, mind a szabadidős tevékenységek során. Az együttműködés, kommunikáció elősegítésére online közösségeket hoz létre, ahol értékteremtő, tevékeny, követendő mintát mutat a diákoknak a digitális eszközök funkcionális használatának terén.
Melyek azok a probléma-megoldási és konfliktuskezelési stratégiák, amelyeket sikeresen alkalmaz?	<ul style="list-style-type: none"> Az iskolai, osztálytermi konfliktusok megelőzésére törekszik, például megbeszélések szervezésével, közös szabályok megfogalmazásával, következetes és kiszámítható értékeléssel. A csoportjaiban felmerülő konfliktusokat felismeri, helyesen értelmezi, és hatékonyan kezeli.

A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése

A pedagógus értékelési tevékenysége irányulhat a tanulók munkájára, saját munkájára, mások tevékenységére, az iskola munkájára, sőt túlmutathat a saját intézményi kontextuson is, például ha országos mérésekben vesz részt, mint kutató/fejlesztő.

Értékelési tevékenysége során a pedagógus képes az értékelés különböző céljainak és szintjeinek megfelelő értékelési formák és módszerek meghatározására, szükség esetén önálló értékelési eszközök készítésére. Figyelembe veszi az értékelés jelentős hatását a pedagógiai folyamat szabályozására, a tanulók személyiségfejlődésére és önértékelési képességeik alakulására. Ezért érvényesíti a differenciálás, individualizálás szempontjait, és elősegíti a tanulók részvételét saját fejlődésük érdekében.

Képes az értékelés során kapott adatokat megfelelően értelmezni, és saját munkájára az adatok fényében reflektálni.

Kulcsjellemzők:

A pedagógus

- a tanulási-tanítási folyamatban alkalmaz diagnosztikus, fejlesztő és szummatív értékelési formákat.
- értékelése támogató, fejlesztő szándékú.
- visszajelzései támogatják a tanulók önértékelésének fejlődését.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Milyen ellenőrzési és értékelési formákat alkalmaz?	<ul style="list-style-type: none"> Jól ismeri a szaktárgy tantervi követelményeit, és képes saját követelményeit ezek figyelembevételével és saját tanulócsoportjának ismeretében pontosan körülhatárolni, következetesen alkalmazni. A szaktárgy ismereteit és speciális kompetenciáit mérő eszközöket (kérdőíveket, tudásszintmérő teszteket) készít. Céljainak megfelelően, változatosan és nagy biztonsággal választja meg a különböző értékelési módszereket, eszközöket. Visszajelzései, értékelései világosak, egyértelműek, tárgyyszerűek.
Mennyire támogató, fejlesztő szándékú az értékelése?	<ul style="list-style-type: none"> A tanulás támogatása érdekében az órákon törekszik a folyamatos visszajelzésre. Önállóan képes a tanulói munkák értékeléséből kapott adatokat elemezni, az egyéni, illetve a csoportos fejlesztés alapjaként használni, szükség esetén gyakorlatát módosítani. Értékeléseivel, visszajelzéseivel a tanulók fejlődését segíti.
Milyen visszajelzéseket ad a tanulóknak? Visszajelzései támogatják-e a tanulók önértékelésének fejlődését?	<ul style="list-style-type: none"> Pedagógiai munkájában olyan munkaformák és módszerek alkalmazására törekszik, amelyek elősegítik a tanulók önértékelési képességének kialakulását, fejlesztését.

Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás

A pedagógus az iskolai szervezet tagjaként képes partneri együttműködésre a tanulókkal, kollégáival, az iskola más munkatársaival, a szülőkkel, a tanulók és az iskola életében szerepet játszó szakemberekkel, intézményekkel, szervezetekkel a pedagógiai folyamatban betöltött szerepüknek megfelelően.

Nyitott arra, hogy a konfliktushelyzetek és problémák feltárása, megoldása érdekében szakmai segítséget kérjen.

A szervezetfejlesztés sajátosságainak és a vonatkozó jogszabályoknak ismeretében képes közreműködni az iskolai szervezet folyamatos fejlesztésében és értékelésében.

Különböző szakmai szituációkban képes nyílt és hiteles kommunikációra a partnerek életkorának, kultúrájának megfelelően, képes felismerni és értelmezni kommunikációs nehézségeit, és ezen a téren fejleszti önmagát.

Kulcsjellemzők:

A pedagógus

- nyelvhasználata igényes.
- együttműködik más pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő más felnőttekkel a pedagógiai folyamatban.
- együttműködik más intézmények pedagógusaival.
- részt vesz pedagógiai fejlesztésekben.
- önismerete reális, képes az önreflexióra, az önfejlesztésre.
- azonosul az intézmény pedagógiai programjának céljaival, az intézmény pedagógiai hitvallásával.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Szakmai és nyelvi szempontból igényes-e a nyelvhasználata (a tanulók életkorának megfelelő szókészlet, artikuláció, beszédsebesség stb.)?	<ul style="list-style-type: none">• Munkája során érthetően és a pedagógiai céljainak megfelelően kommunikál.
Milyen a tanulókkal az osztályteremben (és azon kívül) a kommunikációja, együttműködése?	<ul style="list-style-type: none">• A tanuláshoz megfelelő hatékony és nyugodt kommunikációs teret, feltételeket alakít ki.• Kommunikációját minden partnerrel a kölcsönösség és a konstruktivitás jellemzi.• Tudatosan támogatja a diákok egyéni és egymás közötti kommunikációjának fejlődését.
Milyen módon működik együtt pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő más felnőttekkel a pedagógiai folyamatban?	<ul style="list-style-type: none">• A kapcsolattartás formái és az együttműködés során használja az infokommunikációs eszközöket és a különböző online csatornákat.• A diákok érdekében önállóan, tudatosan és kezdeményezően együttműködik a kollégákkal, a szülőkkel, a szakmai partnerekkel, szervezetekkel.• A szakmai munkaközösség munkájában kezdeményezően és aktívan részt vállal. Együttműködik pedagógustársaival különböző pedagógiai és tanulószervezési eljárások (pl. projektoktatás, témanap, ünnepség, kirándulás) megvalósításában.
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">• A megbeszéléseken, a vitákban, az értekezleteken rendszeresen kifejti szakmai álláspontját, a vitákban képes másokat meggyőzni, és ő maga is meggyőzhető.• Nyitott a szülő, a tanuló, az intézményvezető, a kollégák, a szaktanácsadó visszajelzéseire, felhasználja őket szakmai fejlődése érdekében.• Iskolai tevékenységei során felmerülő/kapott feladatait, problémáit önállóan, a szervezet működési rendszerének megfelelő módon kezeli, intézi.

Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért

A pedagógus a pedagógusi szerepek és feladatok, valamint az ezekre ható társadalmi folyamatok, jogszabályok és etikai normák ismeretében képes meghatározni és rendszeresen újrafogalmazni saját szakmai szerepvállalását.

Törekszik önismeretének, saját személyiségének fejlesztésére, lelki egészségének megőrzésére, és ehhez nyitott a környezet visszajelzéseinek felhasználására. Figyelemmel kíséri saját tevékenységének másokra gyakorolt hatását, s ezek alapján reflektív módon törekszik tevékenységének javítására, szakmai felkészültségének folyamatos fejlesztésére.

Képes a szakmai információforrások megtalálására, értelmezésére, felhasználására és ezek közvetítésére.

Szaktárgya, valamint a neveléstudomány kutatási módszereinek ismeretében képes az iskolai munkára vonatkozó kutatásokban, fejlesztésekben való részvételre, akciókutatás tervezésére és lebonyolítására, a kutatási eredmények értelmezésére és alkalmazására nevelő-oktató munkájában.

Kulcsjellemzők:

A pedagógus

- saját magára is érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlesztés, fejlődés, továbblépés igényét.
- pedagógiai kérdésekben tájékozott, követi a szakmában történeteket.
- munkájában kezdeményező és felelősségteljes.
- munkájában pontos és megbízható.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?	<ul style="list-style-type: none"> • Saját pedagógiai gyakorlatát folyamatosan elemzi és fejleszti. • Tudatosan fejleszti pedagógiai kommunikációját. • Tisztában van szakmai felkészültségével, személyiségének sajátosságaival, és képes alkalmazkodni a szerepelvárásokhoz.
Mennyire tájékozott pedagógiai kérdésekben, hogyan követi a szakmában történeteket?	<ul style="list-style-type: none"> • Rendszeresen tájékozódik a szaktárgyára és a pedagógia tudományára vonatkozó legújabb eredményekről, kihasználja a továbbképzési lehetőségeket. • Rendszeresen tájékozódik a digitális tananyagokról, eszközökről, az oktatástámogató digitális technológia legújabb eredményeiről, konstruktívan szemléli felhasználhatóságukat. • Aktív résztvevője az online megvalósuló szakmai együttműködéseknek. • Élő szakmai kapcsolatrendszert alakít ki az intézményen kívül is.
Hogyan nyilvánul meg kezdeményezőképesége, felelősségvállalása a munkájában?	<ul style="list-style-type: none"> • Munkájában alkalmaz új módszereket, tudományos eredményeket. • Részt vesz intézményi innovációban, pályázatokban, kutatásban.

4.3.1.2 A pedagógus önértékelésének módszertana és eszközei

Az pedagógus önértékelés során alkalmazott adatgyűjtés módszerei: dokumentumelemzés, megfigyelés, interjú és kérdőív. Az adatgyűjtés jellemzően nem az önértékelést végző pedagógus feladata, ezt az éves önértékelési tervben erre kijelölt kollégák végzik, de az általuk rögzített tények, megállapítások alapján a pedagógus vizsgálja a rá vonatkozó intézményi elvárások teljesülését. Az adatgyűjtés az ebben a fejezetben és a mellékletekben rögzített eszközökkel történik, az alkalmazásuk során megismert adatokat, tényeket az adatgyűjtést végzők az erre a célra kialakított informatikai felületen rögzítik, amely azokat elérhetővé teszi az önértékelést végző pedagógus, az önértékelési csoport tagjai és az intézményvezető számára.

A dokumentumelemzés és a megfigyelés szempontjai, illetve az interjúk és kérdőívek kérdéssorai olyan céllal készültek, hogy az értékelési területenként megadott szempontok vizsgálatához elegendő információt szolgáltatassanak. 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 kompetenciáinként meghatározza a kiemelkedő és a fejlesztendő területeket.

Dokumentumelemzés

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

- **Az előző pedagógusellenőrzés (tanfelügyelet) és az intézményi önértékelés adott pedagógusra vonatkozó értékelőlapjai:**
 - Melyek a pedagógus kiemelkedő, és melyek a fejlesztendő területei?
 - Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
 - Milyen irányú / tendenciájú változás látható az egyes területeken az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest?
- **A tanmenet, tematikus tervek és az éves tervezés egyéb dokumentumai:**
 - Milyen tervezési módszert használ a pedagógus az éves tervezéshez?
 - Milyen tartalmi egységeket tartalmaz a tanmenet? A tartalmi elemek hogyan biztosítják a nyomonkövethetőséget?
 - Mennyiben biztosítja a tanmenet a helyi tantervben meghatározott célok megvalósulását?
 - Hogyan épít a pedagógus a tervező munka során a tanulók előzetes ismereteire?
 - Mit tartalmaz a tanmenet, és hogyan követhető a tanmenetben a tanulói kompetenciák fejlesztése?
 - Tartalmazza-e a tanmenet a céloknak megfelelő tanulási eszközöket? (Tankönyv, munkafüzet, e-eszközök.)
 - Hogyan jelenik meg az egyéni fejlesztési tervben a fejlesztés-központúság? (A tanuló fejlődésére vonatkozó feljegyzések stb.)

- Milyen elemeket tartalmaz az osztályfőnöki munka éves tervezése? Azok hogyan kapcsolódnak az intézmény nevelési céljaihoz?
 - Hogyan tervezi a pedagógus a napközis/tanulószobai foglalkozásokat?
 - Hogyan tervezi a pedagógus a versenyekre való felkészítést?
 - Hogyan korrigálja a pedagógus szükség esetén az éves terveket (tanmenet, egyéni fejlesztési terv, integrációs program stb.) ?
- **Óraterv⁴:**
 - Milyen módszert használ a pedagógus az órai munka tervezéséhez?
 - Milyen elemeket tartalmaz az óravázlat?
 - Az óratervben szereplő tartalmi elemek megfelelnek-e a szaktárgyhoz kapcsolódó korszerű szaktudományos ismereteknek?
 - Az óra feladatainak, célkitűzéseinek teljesülését hogyan segítik a tervezett módszerek, tanulásszervezési eljárások?
 - A célkitűzés teljesülését hogyan segíti az óra tervezett felépítése?
 - Van-e alkalom a tervezésben a közösségfejlesztés, személyiségfejlesztés megjelenítésére?
 - Milyen értékelési formák jelennek meg az óra tervezésében?
 - A tartalmi elemek egymásra épülése hogyan segíti a nyomonkövethetőséget?
 - **Egyéb foglalkozások tervezése:**
 - Milyen tanórán kívüli foglalkozásokat tart a pedagógus, ezekhez hogyan építi fel a tervet?
(Felzárkóztatás, szakkör stb.)
 - A tanórán kívüli foglalkozástervek hogyan kapcsolódnak az intézmény éves munkatervéhez, célkitűzéseire? (Intézményi és nevelési célokhoz, nevelési területhez, tudásterületekhez, intézményi innovációhoz.)
 - A tanórán kívüli tervezés tartalma mennyire áll összhangban az adott tanulócsoporthoz életkori sajátosságaival?
 - Az órák, foglalkozások tervezésénél hogyan érvényesül a cél-tananyag-eszköz koherenciája?

⁴ Legalább az önértékelés során látogatott órákhoz/foglalkozásokhoz kapcsolódóan.

- **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.)

- **Tanulói füzetek:**

- Hogyan követhető a tanulók munkájából a tananyagban való haladás? (Rendszeresség.)
- Hogyan követhető a tanulói egyéni munka (órai vagy otthoni) hibáinak javítása?

Óra-/foglalkozáslátogatás

A pedagógiai-szakmai **ellenőrzés**hez hasonlóan, **a pedagógus önértékelésnek is** az egyik legfontosabb módszere az egységes szempontok szerinti megfigyelés, amelynek során két óra/foglalkozás megfigyelése és a látottak megbeszélése történik. A látogatott tanítási órák 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 az értékelt pedagógus az intézmény nevelési feladatait, követi-e az általános pedagógiai elveket, amelyeket az intézmény pedagógiai programjában megfogalmazott, figyelembe veszi-e a tanulócsoporthoz adottságait, a tanulók személyiségfejlesztését? Mindezek összhangban állnak-e a pedagógus tervezőmunkájával. A tanórák, foglalkozások látogatása ad információt arról is, hogy megvalósul-e a tanórán a tanulók tevékenységének tudatos szervezése, a 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 tanulói magatartás és reakció kiszámíthatatlansága miatt a pedagógus spontán reagálását, etikus viselkedését, szakmai professzionizmusát is. Az óralátogatás a pedagógus önértékeléshez szükséges tapasztalatszerzés és adatgyűjtés szempontjából a legfontosabb, leghitelesebb terület.

Az óra-/foglalkozáslátogatás megfigyelési szempontjai:

- Hogyan felel meg a tanítás tartalma a kitűzött célnak?
- Mennyiben támogatták az elvégzett feladatok a cél elérését?
- Milyen mértékben érte el az óra/foglalkozás a kitűzött célt?
- Mennyiben támogatták az alkalmazott módszerek a cél elérését?
- A választott módszerek, tanulásszervezési eljárások mennyire illeszkedtek az óra/foglalkozás tartalmához, az elvégzett feladatokhoz?
- Milyen motivációs eszközöket alkalmazott a pedagógus az órán/foglalkozáson?
- Mennyiben feleltek meg a használt módszerek, tanulásszervezési eljárások az intézmény által preferált módszertannak? (Amennyiben van ilyen, például: IKT-módszerek, projektmódszer, kooperatív technikák stb.)
- Milyen tanulásszervezési formákat használt a pedagógus?

- A használt tanulásszervezési formák mennyire voltak hasznosak, eredményesek?
- Milyen mértékben sikerült a tanulókat bevonni a foglalkozás menetébe, aktivitásukat fokozni?
- Mennyire tükröződött a szokásrend a tanórán/foglalkozáson a tanulók magatartásában?
- Hogyan határozta meg a pedagógus az óra/foglalkozás célját, és hogyan sikerült azt a tanulókkal tudatosítani?
- Milyen volt a tanulók ráhangolása az órára/foglalkozásra?
- Milyen volt az óra/foglalkozás menetének logikája?
- Hogyan segítette a pedagógus az önálló tanulást?
- A pedagógus mennyire vette figyelembe az egyéni képességek közötti eltéréseket?
- Hogyan jelent meg a személyiségfejlesztés az órán/foglalkozáson? Milyen eszközök segítették ezt?
- Hogyan jelent meg a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal való foglalkozás az órán/foglalkozáson?
- Hogyan történt a tanulói produktumok (szóbeli és írásbeli) értékelése?
- Hogyan történt a tanulók értékelése?
- Hogyan történt a tanulók önértékelése?
- Mennyire voltak indokoltak a részösszefoglalások, hogyan jelent meg az összefoglalás?
- Mennyire volt előkészített a házi feladat?
- A vezető, irányító, segítő szerep mennyire volt indokolt az egyes munkafolyamatokban?
- Mennyire volt reflektív a pedagógus?
- Milyen volt a pozitív és a negatív visszajelzések aránya?
- Milyen volt a pedagógus stílusa?
- Mennyire volt érthető a pedagógus kommunikációja?
- Milyen a pedagógus kérdező kultúrája?
- Milyen volt a pedagógus időgazdálkodása?

Interjúk

- A pedagógussal
- Az intézményvezetővel/vezetővel

Az interjú célja egyrészt, hogy a pedagógus önértékelésének folyamatában az adatgyűjtők 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 óralátogatás és dokumentumelemzés alkalmával gyűjtött tapasztalatokat, ezért az alábbi javasolt interjúkérdések az óralátogatás és dokumentumelemzés tapasztalatai alapján módosíthatók.

A pedagógus munkájának megítélésével kapcsolatos interjúba be kell vonni az intézmény vezetőségéből azt a vezetőt (munkaközösség-vezetőt), aki közvetlenül is ismeri a pedagógus munkáját, és akinek a véleménye sokat segíthet az értékelésben.

A pedagógusinterjú javasolt kérdései a pedagógus munkájának önértékeléséhez:

- Hogyan látja a munkáját: az utóbbi időben mit végzett szívesen, mit kevésbé szívesen?
- Milyen eredményére a legbüszkébb?
- Milyen problémákkal kellett megbirkóznia munkája során az utóbbi években?
- Ezekért mennyiben volt ő a felelős, mennyiben a körülmények?
- Hogyan követi a szakmában megjelenő újdonságokat, a végbemenő változásokat?
- Milyen módon működik együtt a pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő munkatársakkal?
- Hogyan működik együtt más intézmények pedagógusaival?
- Hogyan tartja a kapcsolatot a tanulók szüleivel?
- Hogyan alakította ki, és hogyan terjeszti jó gyakorlatát?
- Hogyan vesz részt az intézményi dokumentumok elkészítésében?
- Hogyan, milyen módszert alkalmaz az éves és a napi tervezésnél?
- Mennyire segíti munkáját az éves és a napi tervezés?
- Mennyire tartja hasznosnak az egyéni önfejlesztési tervet?
- Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?
- Hogyan méri fel a tanulók értelmi, érzelmi és szociális állapotát, a közösség belső struktúráját?
- Hogyan jelenik meg a személyiség- és a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában?
- Hogyan képes befogadó környezetet kialakítani?
- Vannak-e bevált konfliktuskezelési eszközei?
- Hogyan differenciál, alkalmazza-e az adaptív oktatás gyakorlatát?
- A tanórákon látottakon kívül milyen módszereket, tanulásszervezési eljárásokat alkalmaz szívesen?
- A módszerválasztásnál hogyan tudja figyelembe venni az adott tanulócsoporthoz és az adott tananyagot?
- Hogyan viszonyul az IKT-eszközök használatához?
- A motivációnak mely eszközeit használja leggyakrabban?
- Milyen ellenőrzési, értékelési, számonkérési formákat alkalmaz?
- Hogyan győződik meg róla, hogy a tanulók értékelése reális?
- Mi a véleménye a pozitív és a negatív visszajelzésről?
- Hogyan vesz részt a tehetséggondozásban, felzárkóztatásban?
- Hogyan alakítja a tanulási teret, tanulási környezetet a tanulási folyamatnak megfelelően?
- Szokott-e fejlődési irányokat, célokat kitűzni önmagának?
- Most miket jelölne meg?

A vezetői interjú javasolt kérdései a pedagógus munkájának önértékeléséhez:

- Hány éve ismeri a pedagógus munkáját?
- Mikor ellenőrizték, értékelték legutóbb a pedagógus munkáját?
- Reális önismerettel rendelkezik-e a pedagógus? Hogyan fogadja a visszajelzéseket?
- Milyen a pedagógus tervezőmunkája?

- Hogyan vesz részt a pedagógus a kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelésében, oktatásában?
- Ön mennyire elégedett a pedagógus munkájának eredményességével?
- Milyennek tartja a pedagógus kapcsolatát
 - a) a tanulókkal,
 - b) a kollégákkal,
 - c) a szakmai partnerekkel,
 - d) a családokkal?

Válaszát indokolja!

- Hogyan, milyen mértékben vesz részt a pedagógus az intézmény közösségfejlesztő munkájában?
- Hogyan bizonyítja a pedagógus a pedagógiai kérdésekben való tájékozottságát?
- Milyen a pedagógus intézményen belüli szakmai aktivitása?
- Milyen a pedagógus intézményen kívüli szakmai aktivitása?
- Miben nyilvánul meg a pedagógus kezdeményezőképesége?
- Miben nyilvánul meg a pedagógus felelősségvállalása?
- Mit gondol a pedagógus adminisztrációs precizitásáról?
- Hogyan értékelné a pedagógus megbízhatóságát?
- Mi(ke)t értékel leginkább a pedagógus szakmai munkájában?
- Mi az, amiben szeretné, hogy változzon, fejlődjön?

Kérdőíves felmérés (1. 2. és 3. számú melléklet)

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

A kérdőívek kitöltését és az eredmények rögzítését, összesítését az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai rendszer támogatja. A felmérést azok számára lehet továbbítani, akik az informatikai rendszer által generált egyedi elérhetőségeket kitöltötték.

Az *1. számú melléklet* tartalmazza a **pedagógus önértékelő kérdőívét**. Az önértékelés során a pedagógus kifejtheti véleményét munkájával, személyével kapcsolatban, de lehetősége van minden olyan egyéb fontos információ rögzítésére is, amire a kérdőív nem kérdez rá.

A pedagógus önértékelő kérdőív a nyolc pedagógusértékelési területen az alábbi szempontokat vizsgálja:

- A tanítási órákon alkalmazott módszerek jellemzői, tanóráinak felépítése.
- A NAT, a helyi tanterv követelményeinek ismerete.
- Alapos, körültekintő szakmai tervezés, az órafelépítés tudatossága, logikája.
- Motiválás és az érdeklődés fenntartása, rendezett tanulási környezet megteremtése.
- Ellenőrzése következetes, rendszeres, fejlesztő.
- Teljesíthető követelményeket támaszt.
- Kommunikációja az osztályteremben a tanulókkal, azon kívül a kollégákkal, szülőkkal.

- Pedagóguspályához, az intézményéhez való viszonya, kapcsolatai.

A 2. számú melléklet a **pedagógus önértékelésében alkalmazott szülői kérdőív** állításait tartalmazza, amelyek szintén sokrétű információt adhatnak a pedagógus munkájáról, személyéről, kapcsolatáról a szülőkkel, valamint megállapíthatók segítségével a kiemelkedő és a fejleszhető területek. A kérdőívet a pedagógus tanítványainak szülei töltik ki.

A 3. számú melléklet a **pedagógusok önértékelésében alkalmazott munkatársi kérdőív**, amelyet a nevelőtestület tagjai töltenek ki.

A munkatársi kérdőív a nyolc pedagógusértékelési területen az alábbi szempontokat vizsgálja:

- A pedagógiai módszertani felkészültségre vonatkozó szempontok.
- Az alkalmazott módszerek és gyakorlati megvalósításuk a tanulócsoportban.
- A pedagógiai tervezőmunka minősége.
- A tervezés és megvalósítás összhangja (vázlat–megvalósítás).
- A pedagógus tanítási képességei, személyisége.
- A pedagógus hogyan teszi tanulóit érdekeltté a tanulásban.
- A pedagógus mennyire együttműködő, példaadó.
- A pedagógus komplex módon veszi-e figyelembe a pedagógiai folyamatot?
- A pedagógus használja-e a modern információs technika lehetőségeit az oktatásban?
- A pedagógus értékelése a tantervi követelményeken alapul, a pedagógiai programban, helyi tantervben előírtaknak megfelelő.
- A pedagógus tanítványait a pedagógiai programban kitűzött nevelési céloknak, elvárásoknak megfelelően neveli.
- A pedagógus reflektál munkájára, állandóan továbbképzí, fejleszti magát.
- A pedagógus részt vesz az intézmény kapcsolatrendszerét építő tevékenységekben.

4.3.1.3 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 támogató kollégák egyeztetik 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 és az érintett pedagógust.
3. A kérdőíves felmérések lebonyolításával megbízott kolléga továbbítja a felmérésben résztvevőknek az online kérdőív elérhetőségét, és elindítja a felmérést. Az informatikai rendszer a résztvevők számára az éves önértékelési tervben megadott időintervallumban elérhetővé teszi az online kérdőív kitöltő felületet, majd a felmérés zárásaként összesíti az adott válaszokat. Szükség esetén a kérdőíves felmérés kiegészíthető papíralapú felméréssel, de ebben az esetben az adott válaszok gyakorlatosságát rögzíteni kell az informatikai rendszerben (amely azt elérhetővé teszi később a tanfelügyelő szakértők számára).

4. Az ezzel megbízott kolléga megvizsgálja a pedagógusra vonatkozó előző tanfelügyeleti ellenőrzés és az önértékelés eredményeit, az azokhoz kapcsolódó önfejlesztési terveket, a pedagógiai munka 4.3.1.2 fejezetben felsorolt dokumentumait, majd rögzíti a dokumentumelemzés eredményét, vagyis dokumentumonként az előre adott szempontok mentén az informatikai rendszerben rögzíti a tapasztalatokat.
5. Az erre kijelölt felelősök a javasolt interjúkérdések és a dokumentumelemzés eredménye alapján interjúterveket készítenek, és lefolytatják az interjúkat, majd az interjúkérdéseket és a válaszok kivonatát rögzítik az informatikai felületen.
6. A két órát vagy foglalkozást érintő óralátogatás és az azt követő megbeszélés tapasztalatait a megadott szempontok alapján az órát látogató kollégák rögzítik az informatikai felületen.
7. Az önértékelő pedagógus az értékelésben részt vevő kollégák által rögzített tapasztalatok alapján minden elvárás esetében az „Útmutató a pedagógusok minősítési rendszeréhez” című útmutató szerinti 0–3 skálán értékeli az elvárás teljesülését – megjelölve az értékelés forrásául szolgáló, az informatikai rendszerben korábban rögzített tapasztalatokat –, illetve kompetenciánként meghatározza a kiemelkedő és a fejleszthető területeket (amennyiben van ilyen). Ha egy elvárás a rendelkezésre álló tapasztalatok alapján nem értékelhető, akkor ott az „n. é.”, *nem értelmezhető* megjelöléssel kell jelezni. Az önértékelés eredményét az informatikai rendszer elérhetővé teszi az értékelt pedagóguson kívül, az intézményvezető, valamint külső ellenőrzés esetén az Oktatási Hivatal és a külső szakértők, szaktanácsadók számára is.
8. A pedagógus a vezető segítségével az önértékelés eredményére épülő két évre szóló *önfejlesztési tervet* készít, amelyet feltölt az informatikai rendszerbe. Az önfejlesztési tervet értékelési területenként, az eredeti intézményi elvárásokat és az értékelést tartalmazó táblázatba kell feltölteni.

4.3.2 A vezető önértékelése

Bevezetés

A 20/2012. (VIII. 30) EMMI-rendelet szerint a 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 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 az éves önértékelési terv szerint, a vezetői megbízás második és negyedik évében, a vezetőre vonatkozó intézményi elvárások alapján történik. Az elvárásokat a vezető, az önértékelési csoport és a nevelőtestület közösen dolgozza ki a 4.3.2.1 fejezetben megadott általános elvárások értelmezésével, majd az értékelésben közreműködő kollégák által a 4.3.2.2. fejezetben megadott eszközrendszer segítségével gyűjtött tapasztalatok, tények, adatok alapján a vezető maga vizsgálja az egyes elvárások teljesülését.

Az elvárások teljesülése alapján a vezető határozza meg önmaga kiemelkedő és fejleszthető területeit az egyes értékelési területeken belül. A vezető önértékelésének eredményét az informatikai rendszerben kell rögzíteni, amely azt elérhetővé teszi a vezető, az Oktatási Hivatal és a külső szakértők, szaktanácsadók számára. 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.

4.3.2.1 A vezető önértékelésének területei

A tanfelügyeleti ellenőrzéshez hasonlóan, a vezetői önértékelés területeit a Tempus Közalapítvány által koordinált, az Európai Bizottság által támogatott International Cooperation for School Leadership (Nemzetközi együttműködés az intézményvezetésért) című projekt keretében kidolgozott intézményvezetői kompetenciák keretrendszerébe, a Central5

alapján kerültek definiálásra, értelmezésre.⁵ Ennek megfelelően a vezetői önértékelés során az alábbi területekről származó adatok és tapasztalatok kerülnek felhasználásra:

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

A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív 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: Irányítani kell az értékközpontú nevelés, tanulás és tanítás folyamatát. Miután létrehozott egy magas elvárásokat támogató, biztonságos és hatékony tanulási környezetet, valamint tanulási folyamatokat, a tanulás kultúráját és a teljesítés lehetőségét is meg kell teremtenie mindenki számára. A tanulás és a tanítás legjobb minőségét együtt kell megalapozni, fenntartani és fejleszteni egy olyan szisztematikus és szigorú rendszerrel, amelynek feladata a tanulási és a tanítási folyamatok nyomon követése, áttekintése, értékelése. A vezetőnek biztosítani kell mindezek létrejöttét, valamint azt, hogy megbízható értékelési rendszereket hozzanak létre vagy vegyenek át, használjanak megfelelően. A vezetőnek be kell építenie és folyamatosan alkalmaznia kell a saját gyakorlatában mind a már létező, megalapozott pedagógiai és andragógiai modelleket, elméleteket, mind pedig az új oktatási trendeket és innovációkat. Támogatnia és segítenie kell a kutatásokat és a tényalapú megközelítést a tanulásban és tanításban (ideális esetben részt is vesz ilyen tevékenységben).

Kulcsjellemezők:

- A vezetőnek biztosítani 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.

⁵ 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 intézményvezetés tudománya és művészete – Centrál5: A vezetők kompetenciái közép-európai megközelítésben] Tempus Közalapítvány, Budapest.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Milyen módon biztosítja, hogy a tanulás a tanulói eredmények javulását eredményezze?	<ul style="list-style-type: none"> • 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?	<ul style="list-style-type: none"> • 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?	<ul style="list-style-type: none"> • 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?	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan működik a differenciálás és az adaptív oktatás az intézményben és saját tanítási gyakorlatában?	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

A 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.

A vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy irányítsa annak a közös munkának a folyamatát, melynek során megszületnek a mindenki által 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 létre kell hoznia nyomon követő, áttekinthető, értékelő rendszereket, majd ezek használatában aktívan részt kell vennie. A vezetőnek tudnia kell reagálni a belső és a külső értékeléseredményeire. Tudnia kell, hogy miképp kezelje az összetettséget és a káoszt. Alapvető elvárás vele szemben, hogy folyamatosan tájékozódjon és tájékoztasson az új oktatási trendekről, szakpolitikai változásokról, amelyek érintik a hétköznapi gyakorlatot is. Azért, hogy az irányokat, célokat meghatározza, és fenntarthatóan működtesse a szervezetet, fel kell térképeznie a környezeti és a fenntarthatósági tényezőket (pl. elemző eszközök alkalmazásával). A vezetőnek képesnek kell lennie arra is, hogy beazonosítsa azokat a területeket, amelyek fejleszthetők az intézményben. Biztosítania kell a közösen kitűzött irányok felé való haladást, miközben egy átlátható tanulási kultúrát alakít ki, és ezt fenntartja az intézményben.

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:

A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan vesz részt az intézmény jövőképe kialakításában?	<ul style="list-style-type: none"> • A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat. • Szervezi és irányítja az intézmény jövőképe, 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?	<ul style="list-style-type: none"> • 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?	<ul style="list-style-type: none"> • 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?	<ul style="list-style-type: none"> • Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését. • A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladatmeghatározások 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.

A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan teremt a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?	<ul style="list-style-type: none"> 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 tanulástanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.

Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

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 személyiségjegyeinek a megismerése segítheti a vezetőket saját fejlődésükben. A vezető hatékonyan kommunikál a különböző médiákon keresztül. Olyan tulajdonságok, mint az optimizmus, felelősségvállalás, megbízhatóság, az elszámoltathatóság megértése, a tényeken alapuló döntéshozatali képesség, vállalkozókészség, eltökéltség, fogékonyság, következetesség a másokkal való munkában, önállóság, tudatosság, hitelesség, kreativitás, mind a sikeres intézményvezetés kulcstényezői. Önismeret és önértékelés, a saját erősségeik, a személyes és szakmai fejleszthető területek ismerete, valamint a kritikus önreflexió képessége teszik lehetővé a vezető számára a feladatok kiadásának és a vezetés megosztásának megfelelő kezelését. A vezetőnek tudnia kell kezelni a benne lévő belső feszültséget.

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 a tanításban (ideális esetben részt is vesz ilyen tevékenységben).

Kulcsjellemzők:

- A vezető kritikusan reflektál a saját személyiségére, viselkedésére, cselekedeteire, és (ha szükséges) felülvizsgálja saját döntéseit (önreflexió és önértékelés).
- A vezető folyamatosan fejleszti az interperszonális erősségeit, és igyekszik legyőzni a gyengeségeit (interperszonális fejlődés).
- A vezető folyamatosan naprakész szakmai ismeretei terén ahhoz, hogy az intézmény jövőképét megalkossák, céljait meghatározzák és 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, valamint mélyen elkötelezett a tanulók oktatása, a tanárok és önmaga képzése és fejlesztése iránt (hatékony kommunikáció és elköteleződés).

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejlesztendő területeit, milyen az önreflexiója?	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
Hogyan fejleszti saját vezetői tevékenységét, hatékonyságát?	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?	<ul style="list-style-type: none"> • 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.)
Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A vezetőnek tudnia kell, hogyan inspirálja a kollégáit minőségi teljesítmény elérésére (hogy a lehető legtöbbet fejlődjenek a kapott visszajelzések és az önreflexió segítségével), illetve hogy milyen módon hasznosítsa az intézményi önértékelést. A humán erőforrás-fejlesztés és -menedzsment területen irányítja a munkaerő toborzást, a kiválasztást, a betanítást és a mentorálást, a monitoring és értékelés módszereinek, technikáinak ismeretével és alkalmazásával az önértékelést. Ahhoz, hogy az intézmény a kitűzött célokat elérje, tudnia kell, hogyan építsen csapatot, és hogy a munkatársak tudását a célok elérése érdekében hogyan mozgósítsa. Mások menedzselése során magas szintű etikai és morális szempontokat kell figyelembe vennie. A társadalmi igazságosság ismerete és alkalmazása támogatja az intézményvezetőt személyes és szakmai kapcsolatainak kiépítésében. Az egyenlőség és méltányosság alapelveinek figyelembevételével kell cselekednie. Kollégáival hatékonyan kell kommunikálnia, időben kell visszajelzést adnia, és képesnek kell lennie arra, hogy kezdeményezze és támogassa a párbeszédet és a jó gyakorlatok átadását. Ahhoz, hogy fejlessze az intézmény helyi közösség általi támogatottságát, hatékony partnerségeket kell megalapoznia és fenntartania. A vezetőnek tudnia és értenie kell, hogyan alakítson ki olyan körülményeket, melyekben a kollégáit érő stressz jelentősen csökkenthető. 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.

Kulcsjellemzők:

- A vezető inspirálja, motiválja 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:

Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
Hogyan vesz részt személyesen a humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében?	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?	<ul style="list-style-type: none"> • Támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében. • Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére. • Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, a feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.
Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?	<ul style="list-style-type: none"> • 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?	<ul style="list-style-type: none"> • 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 rendelkezésére álló humán erőforrással, hogyan kezeli a szükséges változásokat (bővítés, leépítés, átszervezés)?	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?	<ul style="list-style-type: none"> • 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?	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

Az intézmény 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 vezető jogi 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 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, emellett hatékony munkaerő-gazdálkodást kell folytatnia. Hatékonyan kell menedzselnie a megbeszéléseket és az információáramlást. A vezetőnek tudnia kell időbeosztása alapján feladatait priorizálni (egyúttal megtartani józan ítélőképességét). Tudnia kell létrehozni és fenntartani hatékony, gazdaságos és hatásos adminisztrációs rendszereket, valamint tudnia kell döntési jogköröket delegálni, és feladatköröket elemezni. 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.

Kulcsjellemezők:

- 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:

Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?	<ul style="list-style-type: none"> Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait. A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról folyamatosan tájékoztatja.
Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?	<ul style="list-style-type: none"> Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (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)?	<ul style="list-style-type: none"> Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülés, 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?	<ul style="list-style-type: none"> 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?	<ul style="list-style-type: none"> Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomonkövethetőségét, ellenőrizhetőségét. Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.
Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszer alakított ki az intézményvezető?	<ul style="list-style-type: none"> 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) történő kapcsolattartásban. Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.

4.3.2.2 Vezető önértékelésének módszerei és eszközei

Az intézményvezető önértékelésében – pontosabban az ahhoz kapcsolódó adatgyűjtésben – a pedagógus önértékeléshez hasonlóan az éves munkaterv részeként, az éves önértékelési tervben rögzítettek szerint részt vesznek az intézmény pedagógusai is. Az éves önértékelési tervben rögzíteni kell, hogy ki végzi a dokumentumelemzést (ez lehet maga a vezető is), ki készíti az interjúkat, és ki bonyolítja le a kérdőíves felméréseket. Az adatgyűjtés eredményeként feltárt tényeket, tapasztalatokat a felelősök rögzítik az önértékelést támogató informatikai felületen, ahol azokat az intézményvezető és az önértékelési csoport tagjai érhetik el.

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

A kézikönyvben szereplő eszközök kidolgozása az általános elvárásoknak megfelelően történt annak érdekében, hogy az adatgyűjtő eszközök segítségével jó eséllyel minden elvárás teljesülése vizsgálható legyen.

Dokumentumelemzés

A dokumentumelemzés során az öt vezetői önértékelési területre gyűjt információkat az önértékelési csoport. A dokumentumok áttekintése, vizsgálata abból a szempontból történik, hogy az egyes területek értékelésében támogatást nyújtson.

Az előző vezetői ellenőrzés (tanfelügyelet) és az intézményi önértékelés adott vezetőre vonatkozó értékelőlapjai:

- Melyek a vezető kiemelkedő és melyek a fejleszthető 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/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 vezetői programban vezetői fejlődése lehetőségeit?

- Hogyan jelenik meg a vezetői programban a tanulás eredményességének biztosítása?
 - Hogyan jelenik meg a vezetői programban a tanulók tanórán kívüli foglalkoztatása?
 - Milyen szerepet kap a vezetői programban a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás?
 - Hogyan jelenik meg a vezetői programban a kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelése, oktatása?
- **Pedagógiai program:**
 - A pedagógiai program célrendszeréből mely alapelvek, célok, feladatok irányulnak a vezetői munkára?
 - A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a fejlesztő szemlélet érvényesülését?
 - A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják az egyéni bánásmód érvényesülését?
 - A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a tanulói eredmények javulását?
- **Egymást követő 2 tanév munkaterve és az éves beszámolók:**
 - Mi történik azokkal a területekkel, amelyek stratégiai vagy operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?
 - Hogyan épül egymásra a beszámoló és a munkaterv?
 - Milyen, a célok elérését támogató együttműködési formák jelennek meg az operatív tervezésben?
- **SzMSz:**
 - Hogyan osztja meg a vezető a vezetési feladatokat?
 - A szabályozás hogyan támogatja az intézményen belüli együttműködéseket?
 - Hogyan történik a döntéshozatal, a pedagógusok, a partnerek bevonása a folyamatba?
 - Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert rögzít az SzMSz?

Kérdőíves felmérés:

- **Vezetői önértékelő kérdőív (4. számú melléklet)**
- **Nevelőtestületi kérdőív a vezető önértékelésének keretében**⁶ (5. számú melléklet: A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- **Szülői kérdőív a vezető önértékelésének keretében**⁷ (6. számú melléklet: A szülők elégedettségét mérő kérdőív)

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

Interjúk

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

Az alábbi javasolt interjúkérdések a dokumentumelemzés és a kérdőíves felmérések tapasztalatai alapján, indokolt esetben megváltoztathatók.

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 a vezető az intézményt érintő kihívásokra?
- Mit tesz a vezető az intézmény deklarált céljainak elérése érdekében?
- Hogyan tudja a vezető kifejezni és munkatársaival elfogadtatni a változások szükségességét, értelmét?
- Hogyan vonja be a vezető a döntés-előkészítő munkába a vezetőtársait, és a pedagógusokat?
- Milyen szerepe van a vezetőnek a kollégák együttműködésének kezdeményezésében, koordinálásában?
- Milyen módszerekkel inspirálja, ösztönzi a vezető 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 a vezető arról, hogy a 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 a vezető az inkluzív tanulási környezet megteremtése érdekében?
- Mit tesz a vezető a pozitív intézményi arculat kialakítása és fenntartása érdekében?
- Hogyan működnek a vezető 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 mértékű az elkötelezettsége a tanulóknak, a pedagógusok, valamint önmaga képzése, fejlesztése iránt? Miben nyilvánul meg ez az elkötelezettség?
- Hogyan, milyen területeken fejleszti folyamatosan önmagát?
- Hogyan, milyen témákban történik meg az önreflexiója, az erősségeinek, fejleszthető területeinek meghatározása?
- A vezetői programjában megfogalmazott célok megvalósítása milyen eredménnyel történt meg (időarányosan)?

⁷ A 2011. évi törvény a nemzeti köznevelésről által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

- 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?

4.3.2.3 A vezető önértékelésének folyamata

A vezető önértékelése az éves önértékelési terv szerint, a vezetői megbízás második és negyedik évében történik, az értékeléshez az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai rendszer nyújt támogatást.

A folyamat főbb lépései a következők:

1. Az éves önértékelési tervben kijelölt kollégák egyeztetik a részleteket a vezetővel, közösen meghatározzák az értékelésbe bevonandó további partnerek körét.
2. A tájékoztatással megbízott kolléga tájékoztatja, felkészíti az 1. pontban meghatározott partnereket.
3. A kérdőíves felmérések lebonyolításával megbízott kolléga továbbítja a felmérésben résztvevőknek az online kérdőív elérhetőségét, és elindítja a felmérést. Az informatikai rendszer a résztvevők számára az éves önértékelési tervben megadott időintervallumban elérhetővé teszi az online kérdőív kitöltő felületet, majd a felmérés zárásaként összesíti az adott válaszokat. Szükség esetén a kérdőíves felmérés kiegészíthető papíralapú felméréssel, de ebben az esetben az adott válaszok gyakoriságát rögzíteni kell az informatikai rendszerben (amely azt elérhetővé teszi később a külső szakértők, szaktanácsadók számára).
4. A feladattal megbízott kollégák megvizsgálják a vezetőre vonatkozó előző tanfelügyeleti ellenőrzés és belső értékelés eredményeit, a hozzájuk kapcsolódó intézkedési terveket, a vezetői munka 4.3.2.2 fejezetben felsorolt dokumentumait, valamint a kérdőíves felmérések eredményeit, majd rögzítik a dokumentumelemzés eredményét, vagyis dokumentumonként az előre adott szempontok mentén az informatikai rendszerben rögzítik a tapasztalataikat.
5. A felelősök a javasolt interjúkérdések és a dokumentumelemzés eredménye alapján interjúterveket készítenek, lefolytatják az interjúkat, majd az interjúkérdéseket és a válaszok kivonatát rögzítik az informatikai felületen.
6. A vezető (szükség esetén az adatgyűjtésben részt vevő kollégák segítségével) minden elvárás esetében az informatikai rendszerben értékeli az elvárás teljesülését, megjelölve az értékelés forrásául szolgáló, a rendszerben korábban rögzített tapasztalatokat, és kompetenciáinként meghatározza a fejleszhető és a kiemelkedő területeket (amennyiben van ilyen).

7. Az önfejlesztési terv elkészítésének támogatása érdekében a fenntartó megjegyzéseket fűzhet az értékelés eredményéhez, amit a vezető juttat el részére.
8. A vezető az önértékelésre épülő *egyéni önfejlesztési tervet* készít, amelyet az értékeléssel együtt feltölt az informatikai rendszerbe. Az önfejlesztési tervet a vezető eljuttatja a fenntartó részére, aki a megvalósíthatóság elősegítésére megjegyzéseket fűzhet a tervhez.

4.3.3 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 programját”*.⁸

Az átfogó intézményi önértékelés megállapításai a pedagógiai programban 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, ötéves periódusokban zajlik, és ez alatt többször is sor kerülhet a pedagógusok és a vezető értékelésére, de **az intézmény átfogó önértékelése az 5 éves ciklusban egyszer történik meg**. A 4.3.3.1 fejezetben felsorolt önértékelési szempontokhoz tartozó elvárások közül **a vastag betűvel kiemelt intézményi elvárásokat azonban az intézménynek az éves önértékelési tervében feltüntetett módon évente vizsgálania kell**.

Az ötévenkénti teljes körű intézményi önértékelés a pedagógus és a vezető értékeléséhez hasonló módon az elvárások teljesülésének vizsgálata alapján, a tapasztalatokat rögzítve, azokra hivatkozva történik meg, majd a fejleszthető és kiemelkedő területek meghatározásával, valamint öt évre szóló intézkedési terv elkészítésével zárul. Az intézmény a következő időszak éves terveiben részletezi az intézkedési terv megvalósításának egyes feladatait és azok megvalósításának lépéseit.

⁸ 150. § (1) A nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról szóló 20/2012. (VIII.31.) EMMI-rendelet

4.3.3.1 Az intézmény önértékelésének területei

Az intézmény önértékelése az alábbi területekre terjed ki:

1. Pedagógiai folyamatok
2. Személyiség- és közösségfejlesztés
3. Eredmények
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció
5. Az intézmény külső kapcsolatai
6. A pedagógiai munka feltételei
7. A Nemzeti alaptantervben megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott intézményi céloknak való megfelelés

Az 1-2. és 4-6. területeken az intézményi adottságokat, az intézmény működésének jelenlegi állapotát méri fel az intézmény, a 3. és 7. területeken pedig az elért eredményeit veszi számba.

Az intézményi önértékelés alapját képező területek és a hozzájuk kapcsolódó elvárásrendszer megfogalmazásakor figyelembe vettük a Comenius 2000 Közoktatási Minőségfejlesztési Program bevált elemeit, az Átfogó minőségfejlesztés a közoktatásban TÁMOP-3.1.8-09/1-2010-0004 kiemelt projekt keretében elkészült *Minőségstandard a köznevelési intézmények számára* című kutatás-fejlesztési anyagot, valamint az Európai Bizottság és a Tanács 2001-ben kiadott ajánlását⁹.

A területek és az elvárások meghatározásakor szándékunk szerint az intézmények működésével kapcsolatos összes fontos

- folyamatot,
- a szervezeti kultúra szintjeit,
- a folyamatos fejlesztés alkalmazásának szintjeit is megjelenítettük.

Pedagógiai folyamatok

Az intézmény vezetése a belső és a külső partnerek bevonásával alkotja meg az intézmény stratégiai és operatív terveit (pedagógiai, nevelési program). 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.

⁹ "Európai együttműködés az iskolai oktatás minőségének értékelésében" (2001/166/ EC)

Kulcsjellemzők:

- Az intézmény pedagógiai programja és alaptevékenysége világos, a tanulási-tanítási folyamat tervezése, megvalósítása, ellenőrzése és értékelése során a tanulói alapkészségek és kulcskompetenciák fejlesztésére koncentrálnak.
- Az intézmény céljai eléréséhez rendelkeznek stratégiai és operatív tervekkel, amelyek elkészítéséhez, fejlesztéséhez megfelelő információkat szerez be, és bevonja az intézmény külső és belső partnereit.
- A tervek megvalósítása nyomon követhető, a napi pedagógiai gyakorlat a célok megvalósítását szolgálja.
- Az intézmény törekszik arra, hogy a pedagógusok tanítási gyakorlata szabályozott és tervezett legyen.
- Az intézményben működő ellenőrzési rend alapján a tervek megvalósításának eredményessége és hatékonysága pontosan meghatározható.
- Az értékelések eredményeinek visszacsatolása megtörténik, és az az intézményi fejlesztések egyik alapját képezi.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.

Pedagógiai folyamatok - Tervezés	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan valósul meg a stratégiai és operatív tervezés?	<ul style="list-style-type: none">• Az intézmény vezetése irányítja az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak koherens kialakítását.• 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.• A tervek elkészítése a nevelőtestület bevonásával történik, az intézmény munkatársainak felkészítése a feladatra időben megtörténik.• Biztosított a fenntartóval való jogszabály szerinti együttműködés.• Megtörténik a tanfelügyeleti ellenőrzések eredményeiből, a korábbi fejlesztési terv felülvizsgálatából, valamint a további ellenőrzésekből, intézkedési tervekből származó információk feldolgozása, értékelése, a tapasztalatok beépítése az önértékelést követő ötéves intézkedési tervbe.• Az éves munkaterv összhangban van a stratégiai dokumentumokkal és a munkaközösségek terveivel.
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">• Az intézmény stratégiai dokumentumai az adott időszak oktatáspolitikai céljaival összhangban készülnek.• Az operatív tervezés a stratégiai célok hatékony megvalósulását szolgálja, és a dokumentumokban nyomon követhető.

Pedagógiai folyamatok - Megvalósítás	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan történik a tervek megvalósítása?	<ul style="list-style-type: none"> • 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.) • 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. • Az intézmény nevelési-oktatási céljai határozzák meg a módszerek, eljárások kiválasztását, alkalmazását. • Az intézményi pedagógiai folyamatok (például tanévre, tanulócsoporra 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.
Milyen az intézmény működését irányító éves tervek és a beszámolók viszonya, hogyan épülnek egymásra?	<ul style="list-style-type: none"> • Az éves tervek és beszámolók egymásra épülnek. • A tanév végi beszámoló megállapításai alapján történik a következő tanév tervezése. • A beszámolók szempontjai illeszkednek az intézményi önértékelési rendszerhez.
Milyen a pedagógusok éves tervezésének, és a terv tényleges megvalósulásának a viszonya?	<ul style="list-style-type: none"> • A stratégiai és operatív dokumentumokban megfogalmazott célok, feladatok – a csoport, valamint a sajátos nevelési igényű tanulók adottságait figyelembe véve – megjelennek a pedagógus tervező munkájában, és annak ütemezésében. • A pedagógiai munka megfelel az éves tervezésben foglaltaknak, az esetleges eltérések indokoltak. • A teljes pedagógiai folyamat követhető a tanmenetekben, a naplókban, valamint a tanulói produktumokban.

Pedagógiai folyamatok - <i>Ellenőrzés</i>	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan működik az ellenőrzés az intézményben?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézményi stratégiai alapidokumentumok alapján az intézményben belső ellenőrzést végeznek. • Az ellenőrzési tervben szerepel, hogy ki, mit, milyen céllal, milyen gyakorisággal, milyen eszközökkel ellenőriz. • Az intézmény azonosítja az egyes feladatok eredményességének és hatékonyságának méréséhez, értékeléséhez szükséges mutatókat. • A tanulási eredményeket az intézmény folyamatosan követi, elemzi, szükség esetén korrekciót hajt végre. • Az ellenőrzések eredményeit felhasználják az intézményi önértékelésben. • Az önértékelésben érintett pedagógus az ellenőrzések megállapításainak (erősségek, fejleszthető területek) megfelelően önfejlesztési tervet készít, a szükséges feladatokat ütemezi és végrehajtja.

Pedagógiai folyamatok - <i>Értékelés</i>	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan történik az intézményben az értékelés?	<ul style="list-style-type: none"> • Az értékelés tények és adatok alapján tervezetten és objektíven történik. • Az intézményi önértékelés elvégzésére az intézmény munkacsoportot szervez. • Az önértékelés során tények és adatok alapján azonosítják a nevelési-oktatási tevékenységgel és a szervezet működésével összefüggő erősségeket, fejlesztendő területeket. • Az önértékelési folyamatban felhasználják a munkatársak, szülők, és a külső partnerek (fenntartó és más partnerek) elégedettségméréseinek eredményeit. • Az intézmény az ellenőrzések során született eredményeket elemzi és értékeli (ld. Eredmények terület).
Milyen a pedagógiai programban meghatározott tanulói értékelés működése a gyakorlatban?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézményben folyó nevelési-oktatási munka alapjaként a tanulók adottságainak, képességeinek megismerésére vonatkozó mérési rendszer működik. • A tanulók értékelése az intézmény szabályzó dokumentumaiban megfogalmazott/elfogadott, közös alapelvek és követelmények (értékelési rendszer) alapján folyik. • Az intézményben a tanulói teljesítményeket folyamatosan követik, a tanulói teljesítményeket dokumentálják, elemzik, és az egyes évek értékelési eredményeit összekapcsolják, szükség esetén fejlesztési tervet készítenek. • A pedagógiai programnak és az egyéni fejlesztési terveknek megfelelően történik az egyénre szabott értékelés, amely az értékelő naplóban nyomon követhető. • A tanuló eredményeiről fejlesztő céllal folyamatosan visszacsatolnak a tanulónak és szüleinek/gondviselőjének.

Pedagógiai folyamatok - <i>Korrekción</i>	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Mi történik az ellenőrzés eredményeivel?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak elkészítése, módosítása során megtörténik az ellenőrzések során feltárt információk felhasználása.
Mi történik a mérési, értékelési eredményekkel? (Elégedettségmérés, intézményi önértékelés pedagógus-értékelés, tanulói kompetenciamérés, egyéb mérések.)	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Az intézmény a nevelési és tanulási eredményességről szóló információk alapján felülvizsgálja a stratégiai és operatív terveit, különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulók ellátására. • 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.

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.

Kulcsjellemezők:

- Az intézmény munkájában kiemelt figyelmet kap az egyes tanulói kulcskompetenciák fejlesztése.
- Az intézményben folyó nevelő-oktató munka keretei az egyes tanulók személyes és szociális készségeinek, képességeinek figyelembe vételével kerülnek kialakításra.
- Megfelelő módon történik meg az egyéni tanulási módszerek, programok bevezetése és működtetése, például a tehetséggondozás és a felzárkóztatás.
- Az intézményben alkalmazott tanítási- és tanulásszervezési eljárások a különböző szociális háttérű, képességű és érdeklődésű tanulók együtt tanulását szolgálják.
- Az intézményben a tanulói közösségek tevékenysége tudatos tervezés alapján zajlik, alkalmanként megtörténik a külső partnerek bevonása is.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.

Személyiségfejlesztés	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan valósulnak meg a pedagógiai programban rögzített személyiségfejlesztési feladatok?	<ul style="list-style-type: none"> • A beszámolóokban és az intézményi önértékelésben követhetők az eredmények (különös tekintettel az osztályfőnökök tevékenységére, a diák-önkormányzati munkára, egyéni fejlesztésre). • Támogató szervezeti és tanulási kultúra jellemzi az iskolát.
Hogyan ismerik meg az egyes tanulók személyes és szociális készségeit, képességeit?	<ul style="list-style-type: none"> • A vizsgálatra alkalmas módszereket, eszközöket, technikákat használnak az intézményben erre a célra.
Hogyan fejlesztik az egyes tanulók személyes és szociális képességeit (különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulókra)?	<ul style="list-style-type: none"> • A figyelem középpontjában a tanulók kulcskompetenciáinak fejlesztése áll. • A pedagógusok módszertani kultúrája kiterjed a személyes és szociális képességek fejlesztésére. • A pedagógusok megosztják egymással ezirányú módszertani tudásukat. • A fejlesztés eredményét folyamatosan nyomon követik, s ha szükséges, fejlesztési korrekciókat hajtanak végre • A fejlesztés megvalósulása nyomon követhető <ul style="list-style-type: none"> ▪ az intézmény dokumentumaiban, ▪ a mindennapi gyakorlatban (tanórai és tanórán kívüli tevékenységek), ▪ DÖK programokban.
Hogyan történik a tanulók szociális hátrányainak enyhítése?	<ul style="list-style-type: none"> • A kiemelt figyelmet igénylő tanulók mindegyikénél rendelkeznek a pedagógusok megfelelő információkkal, és alkalmazzák azokat a nevelő, fejlesztő és oktató munkájukban. • Az intézmény vezetése és érintett pedagógusa információkkal rendelkezik minden tanuló szociális helyzetéről. • Az intézmény támogató rendszert működtet: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Felzárkóztatást célzó egyéni foglalkozást szervez. ▪ Integrációs oktatási módszereket fejleszt, és ezt be is vezeti. ▪ Képzési, oktatási programokat, modelleket dolgoz ki vagy át, és működteti is ezeket. ▪ Célzott programokat tár fel. ▪ Kapcsolatot tart fenn valamely szakmai támogató hálózattal. ▪ stb.

Személyiségfejlesztés	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan támogatják az önálló tanulást, hogyan tanítják a tanulást?	<ul style="list-style-type: none"> • Az önálló tanulás támogatása érdekében az intézmény pedagógiai programjával összhangban történik a nevelési-oktatási módszerek, eljárások kiválasztása vagy kidolgozása, és azok bevezetésének megtervezése. • Az alulteljesítő, tanulási nehézségekkel küzdő és sajátos nevelési igényű tanulók megkülönböztetett figyelmet kapnak. • Az intézmény pedagógusai az intézmény pedagógiai programjával összhangban alkalmaznak korszerű nevelési-oktatási módszereket, eljárásokat, technikákat; használják a tanulás tanításának módszertanát.
Hogyan történik az egyes tanulói teljesítmények értékelése?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézményben a tanulók teljesítményének értékelése a törvényi előírások, a pedagógiai programban megfogalmazottak alapján egyedi és fejlesztésközpontú. • Az intézmény vezetése – a pedagógiai programban meghatározottak szerint – számon kéri a tanulói teljesítmények pontos feldolgozását és nyomon követését is. • A fejlesztésben érintett tanulók esetében az értékelést a szakvélemény előírásainak megfelelően végzik.
Hogyan történik a tanulók egészséges és környezettudatos életmódra nevelése?	<ul style="list-style-type: none"> • Az egészséges és környezettudatos életmódra nevelés elmélete és gyakorlata a pedagógiai programban előírtak szerint a munkatervben szerepel, a beszámolókból követhető. • A téma megjelenik a tervezésben és a tanórákon, nyomon követhető a tanulói dokumentumokban. • A tanórán kívüli tevékenységek alkalmával a tanulók a gyakorlatban alkalmazzák a téma elemeit.
Közösségfejlesztés	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan segíti az intézmény a tanulók együttműködését?	<ul style="list-style-type: none"> • A stratégiai programokban és az operatív tervekben szereplő közösségfejlesztési feladatokat megvalósítja az intézmény. • 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 tanulók közötti, valamint a tanulók és pedagógusok közötti kapcsolatok jók. • Az intézmény gondoskodik a pedagógusok, valamint a tanulók közötti folyamatos információcseréről és együttműködésről.

Személyiségfejlesztés	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Az intézmény közösségépítő tevékenységei hogyan, milyen keretek között valósulnak meg?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény közösségi programokat szervez. • Közösségi programokat szervez a diákönkormányzat. • A szülők a megfelelő kereteken belül részt vesznek a közösségfejlesztésben. • Bevonják a tanulókat, a szülőket és az intézmény dolgozóit a szervezeti és tanulási kultúrát fejlesztő intézkedések meghozatalába. • A részvétellel, az intézmény működésébe való bevonódással és a diákok önszerveződésének lehetőségeivel a tanulók és a szülők elégedettek.

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, illetőleg változtatásra van szükség a pedagógiai folyamatokban, a szervezet működésében.

Kulcsjellemzők:

- Az intézményben folyó nevelő-oktató munka eredményességét jelző mutatókat folyamatosan gyűjti, értelmezi, elemzi az intézmény.
- Az intézményben a tanulói teljesítményeket folyamatosan figyelemmel kísérik, dokumentálják, és az egyes területek értékelési eredményeit összekapcsolják.
- Az intézmény nevelési-oktatói tevékenységével kapcsolatos partneri elégedettség – különös tekintettel a tanulók továbbhaladására és az erre való felkészítésre, a tanulók képességeinek kibontakoztatására, a tanulók értékelésére, az egyéni tanulási és fejlesztési lehetőségekre, a tehetséggondozásra, a hátrányos helyzetű tanulók támogatására és a nevelés-oktatás általános színvonalára – felhasználásra kerül a fejlesztési tervek elkészítése során.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.

Eredmények	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Milyen eredményességi mutatókat tartanak nyilván az intézményben?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény pedagógiai programjának egyik prioritása a tanulás-tanítás eredményessége. • Az intézmény partnereinek bevonásával történik meg az intézményi működés szempontjából kulcsfontosságú sikertényező azonosítása. • Nyilvántartják és elemzik az intézményi eredményeket: <ul style="list-style-type: none"> ▪ kompetenciamérések eredményei ▪ tanév végi eredmények – tantárgyra, 2 évre vonatkozóan ▪ versenyeredmények: országos szint, megyei szint, tankerületi szint, települési szint ▪ továbbtanulási mutatók ▪ vizsgaeredmények ▪ elismerések ▪ lemorzsolódási mutatók (évismétlők, magántanulók, kimaradók, lemaradók) ▪ elégedettségmérés eredményei (szülő, pedagógus, tanuló) ▪ neveltségi mutatók ▪ stb. • Az országos kompetenciamérésen az intézmény tanulóinak teljesítményszintje évek óta (a háttérváltozók figyelembe vételével) emelkedik/a jó eredményt megtartják.
Milyen szervezeti eredményeket tud felmutatni az intézmény?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény kiemelt nevelési céljaihoz kapcsolódó eredmények alakulása az elvártaknak megfelelő. • Az intézmény nevelési és oktatási célrendszeréhez kapcsolódóan kiemelt tantárgyak oktatása eredményes. • Az eredmények eléréséhez a munkatársak nagy többsége hozzájárul. • Az intézmény rendelkezik valamilyen külső elismeréssel.
Hogyan hasznosítják a belső és külső mérési eredményeket?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény vezetése gondoskodik a tanulási eredményességről szóló információk belső nyilvánosságáról. • Az eredmények elemzése és a szükséges szakmai tanulságok levonása és visszacsatolása nevelőtestületi feladat. • A belső és külső mérési eredmények elemzését felhasználva határozza meg az intézmény erősségeit és fejleszthető területeit. • A fejleszthető területekre fejlesztési, intézkedési terveket fogalmaz meg.
Hogyan kísérik figyelemmel a tanulók további tanulási útját?	<ul style="list-style-type: none"> • A tanulókövetésnek kialakult rendje, eljárása van. • Az intézmény törekszik a kölcsönös kapcsolattartás kiépítésére és az információcsere fenntartására. • A tanulók további eredményeit felhasználja a pedagógiai munka fejlesztésére.

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.

Kulcsjellemzők:

- Az intézmény pedagógiai tevékenységével kapcsolatos feladatok és fejlesztések a munkatársak közötti szakmai együttműködés legfontosabb elemei.
- A szakmai közösségek és az egyes pedagógusok részt vesznek a nevelő-oktató munka módszertani fejlesztésében, a belső tudásmegosztásban.
- Az intézmény tervszerűen kialakított, hatékonyan működő kommunikációs rendszert alakított ki.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.

Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Milyen pedagógus szakmai közösségek működnek az intézményben, melyek a fő tevékenységeik?	<ul style="list-style-type: none">• Az intézményben a különböző szakmai pedagóguscsoportok együttműködése jellemző (munkaközösségek, egy osztályban tanító pedagógusok közössége, fejlesztő csoportok).• A pedagógusok szakmai csoportjai maguk alakítják ki működési körüket, önálló munkaterv szerint dolgoznak. A munkatervüket az intézményi célok figyelembe vételével határozzák meg.• A szakmai közösségek vezetőinek hatás- és jogköre tisztázott.• Csoportok közötti együttműködésre is sor kerül az intézményben, amely tervezett és szervezett formában zajlik.• Az intézmény vezetése támogatja, ösztönzi az intézményen belüli együttműködések, és az intézmény céljainak elérése érdekében támaszkodik a munkájukra.• A munkaközösségek bevonásával történik a pedagógiai folyamatok megvalósításának ellenőrzése, értékelése.

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

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.

Kulcsjellemzők:

- Az intézmény külső partneri körének feltérképezése, azonosítása és a hatékony kapcsolattartási rend kialakítása megtörtént.
- Az együttműködések tartalma pontosan szabályozott, a partnerek bevonása az intézményi folyamatokba és elégedettségük mérése, az eredmények visszacsatolása megtörténik.

Az intézmény szerepet vállal a közvetlen környezet, a szűkebb közösség támogatásában, továbbá az intézményben közösségi vagy egyéni szinten megjelenik a társadalmi szerepvállalás is.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.

Az intézmény külső kapcsolatai	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Melyek az intézmény legfontosabb partnerei?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény pedagógiai programjával összhangban a vezetés irányításával megtörténik a külső partnerek azonosítása, köztük a kulcsfontosságú partnerek kijelölése. • A külső partnerek köre ismert az intézmény munkavállalói számára.
Mi az egyes partneri kapcsolatok tartalma?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény az azonosított partnerekkel kapcsolatos tevékenységekről tartalomeírással is rendelkezik. • Az intézmény terveinek elkészítése során egyeztet az érintett külső partnerekkel. • Rendszeresen megtörténik a kiemelt kulcsfontosságú partnerek igényeinek, elégedettségének megismerése. • Az intézkedési tervek kialakításába és megvalósításába az intézmény bevonja külső partnereit. • Rendszeres, kidolgozott és követhető az intézmény panaszkezelése.
Hogyan kapnak tájékoztatást a partnerek az intézmény eredményeiről?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény vezetése a jogszabályban előírt módon eleget tesz tájékoztatási kötelezettségeinek. • Az intézmény a helyben szokásos módon tájékoztatja külső partereit (az információátadás szóbeli, digitális vagy papíralapú). • A partnerek tájékoztatását és véleményezési lehetőségeinek biztosítását folyamatosan felülvizsgálják, visszacsatolják és fejlesztik.
Hogyan vesz részt az intézmény a közéletben (települési szint, járási/tankerületi szint, megyei szint, országos szint)?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény részt vesz a különböző társadalmi, szakmai szervezetek munkájában és a helyi közéletben. • A pedagógusok és a tanulók részt vesznek a különböző helyi/regionális rendezvényeken. • Az intézmény kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét elismerik különböző helyi díjakkal, illetve a díjakra történő jelölésekkel.

A pedagógiai munka 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.

Kulcsjellemzők:

- Az intézmény infrastrukturális környezete az intézmény pedagógiai programja és alaptevékenysége alapján, annak megfelelően kerül kialakításra, fejlesztése folyamatos.
- Az intézmény tudatos szervezetfejlesztést végez a minőségi nevelő-oktató munka optimális feltételeinek megteremtése érdekében.
- Megtörténik a munkatársak bevonása az intézmény döntési folyamataiba, a döntések előkészítésébe. A munkatársak felelősségi, illetve hatásköre egyértelműen meghatározásra került, és annak alapján történt meg a munkatársak felhatalmazása a feladatok elvégzésére.
- Az intézmény ösztönzi és támogatja az egyéni, a csoportos és a szervezeti szintű tanulási lehetőségek kihasználását, a képzésekben való részvételt.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.

A pedagógiai munka feltételei <i>Tárgyi, infrastrukturális feltételek</i>	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan felel meg az infrastruktúra az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?	<ul style="list-style-type: none">• Az intézmény rendszeresen felméri a pedagógiai program megvalósításához szükséges infrastruktúra meglétét, jelzi a hiányokat a fenntartó felé.• Az intézmény rendelkezik a belső infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó intézkedési tervvel, amely figyelembe veszi az intézmény képzési struktúráját, a nevelőmunka feltételeit és pedagógiai céljait.
A környezet kialakításában hogyan érvényesülnek a környezettudatosság, környezetvédelem szempontjai? (Pl. szelektív hulladékgyűjtés.)	<ul style="list-style-type: none">• A pedagógiai program környezeti nevelésről szóló fejezetében rögzített elvek és szempontok szerint tervezi és valósítja meg a megfelelő tárgyi környezet kialakítását.• A környezetvédelmi szempontok megvalósulását folyamatosan ellenőrzi.
Hogyan felel meg az intézményi tárgyi környezet a különleges bánásmódot igénylő tanulók nevelésének, oktatásának?	<ul style="list-style-type: none">• Az intézmény rendelkezik rendszeres igényfelmérésen alapuló intézkedési tervvel.• Arra törekszik, hogy az intézkedési tervnek megfelelő fejlesztés megtörténjen, és ehhez rendelkezésre állnak a megfelelő tárgyi eszközök.

A pedagógiai munka feltételei <i>Tárgyi, infrastrukturális feltételek</i>	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Milyen az IKT-eszközök kihasználtsága?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény az IKT eszközeit rendszeresen alkalmazza a nevelő-oktató munkájában, az eszközök kihasználtsága, tanórán való alkalmazásuk nyomon követhető.
A pedagógiai munka feltételei <i>Személyi feltételek</i>	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan felel meg a humán erőforrás az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény rendszeresen felméri a szükségleteket, reális képpel rendelkezik a nevelő-oktató munka humánerőforrás szükségletéről. • A humánerőforrás szükségletben bekövetkező hiányt, a felmerült problémákat idejében jelzi a fenntartó számára. • A pedagógiai munka megszervezésében, a feladatok elosztásában a szakértelem és az egyenletes terhelés kiemelt hangsúlyt kap. • A pedagógusok végzettsége, képzettsége megfelel a nevelő, oktató munka feltételeinek, az intézmény deklarált céljainak. • A vezetők felkészültek a pedagógiai munka irányításának, ellenőrzésének feladataira.
A pedagógiai munka feltételei <i>Szervezeti feltételek</i>	
Melyek a pedagógus-továbbképzés preferált irányai?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény rendelkezik továbbképzési programmal, melynek elkészítése a munkatársak bevonásával, az intézményi szükségletek és az egyéni életpálya figyelembe vételével történt. • Az intézmény követi a továbbképzési programban, beiskolázási tervben leírtakat.

A pedagógiai munka feltételei	
Szervezeti feltételek	
Milyen szervezeti kultúrája van az intézménynek, milyen szervezetfejlesztési eljárásokat, módszereket alkalmaz?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény vezetése személyesen és aktívan részt vesz a szervezeti és tanulási kultúra fejlesztésében. • Az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a közösen meghozott, elfogadott és betartott normák, szabályok jellemzik. • Az intézményi tervek elkészítése az intézmény munkatársainak és partnereinek bevonásával történik. • Az intézmény alkalmazotti közösségének munkájára, együttműködésére a magas szintű belső igényesség, hatékonyság jellemző. • Az intézmény munkatársai gyűjtik és megosztják a jó tanulásszervezési és pedagógiai gyakorlatokat az intézményen belül és kívül. • Az intézmények munkatársai a továbbképzések tapasztalatait megosztják egymással, belső továbbképzési konzultációs programokat szerveznek.
Milyen az intézmény hagyományápoló, hagyományteremtő munkája?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény számára fontosak a hagyományai, azok megjelennek az intézmény alapidokumentumaiban, tetten érhetők a szervezet működésében, és a nevelő-oktató munka részét képezik. • Az intézményben dolgozók és külső partnereik ismerik és ápolják az intézmény múltját, hagyományait, nyitottak új hagyományok teremtésére.
Hogyan történik az intézményben a feladatmegosztás, felelősség- és hatáskörmegosztás?	<ul style="list-style-type: none"> • A munkatársak felelősségének és hatáskörének meghatározása egyértelmű, az eredményekről rendszeresen beszámolnak. • A feladatmegosztás a szakértelem és az egyenletes terhelés alapján történik. • A felelősség és hatáskörök megfelelnek az intézmény helyi szabályozásában (SzMSz) rögzítetteknek, és támogatják az adott feladat megvalósulását.
Hogyan történik a munkatársak bevonása a döntés-előkészítésbe (és milyen témákban), valamint a fejlesztésekbe?	<ul style="list-style-type: none"> • Folyamatosan megtörténik az egyének és csoportok döntés-előkészítésbe történő bevonása - képességük, szakértelmük és a jogszabályi előírások alapján. • Ennek rendje kialakított és dokumentált.
Milyen a pedagógusok viszonya az innovációhoz?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény munkatársai képességük, szakértelmük, érdeklődésük szerint javaslatokkal segítik a fejlesztést. • Az intézmény pozitívan viszonyul a felmerült ötletekhez, megvizsgálja azok beilleszthetőségét a fejlesztési folyamatokba. • Az intézmény lehetőségeket teremt az innovációt és a kreatív gondolkodást ösztönző műhelyfoglalkozásokra, fórumokra. • A legjobb gyakorlatok eredményeinek bemutatására, követésére, alkalmazására nyitott a testület és az intézményvezetés.

A Nemzeti alaptantervben megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott 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.

Kulcsjellemzők:

- Az intézmény a pedagógiai programjában kitűzött céljait a központi tartalmi szabályozókkal (jogszabályok, NAT) összhangban fogalmazza meg.
- Folyamatos az intézmény stratégiai célkitűzéseinek megjelenítése az operatív, éves tervezés szintjén.
- A tervek és megvalósításuk összhangjának, eredményességének vizsgálata az intézményi gyakorlat része.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A Nemzeti alaptantervben megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott intézményi céloknak való megfelelés	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan jelennek meg a Nemzeti alaptanterv céljai a pedagógiai programban?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény pedagógiai programja koherens a Nemzeti alaptantervvel. • A pedagógiai program a jogszabályi és tartalmi elvárásokkal összhangban fogalmazza meg az intézmény sajátos nevelési- oktatási feladatait, céljait.
Hogyan történik a pedagógiai programban szereplő kiemelt stratégiai célok operacionalizálása, megvalósítása?	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény folyamatosan nyomon követi a pedagógiai programjában foglaltak megvalósulását. • Minden tanév tervezésekor megtörténik az intézmény tevékenységeinek terveinek ütemezése, ami az éves munkatervben és más fejlesztési, intézkedési tervekben rögzítésre is kerül. • A tervek nyilvánossága biztosított. • A tervekben (éves munkaterv, továbbképzési terv, ötéves intézkedési terv) jól követhetők a pedagógiai program kiemelt céljaira vonatkozó részcélok, feladatok, felelősök, a megvalósulást jelző eredménymutatók. • 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. • A tankönyvek és a tanítási módszerek kiválasztása és alkalmazása rugalmasan, a pedagógiai prioritásokkal összhangban történik.

4.3.3.2 Az intézmény önértékelésének módszerei, eszközei és folyamata

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 öt éves ciklus alatt folyamatos adatgyűjtésről beszélünk. Folyamatos a pedagógusok önértékelése, amelynek eredményét az intézmény önértékelésében figyelembe kell venni, és bizonyos (a 4.3.3.1 fejezetben vastagon szedett) elvárások teljesülését is évente vizsgálni kell, de a nevelőtestület és a szülők körében végzett kérdőíves felmérések is a vezetői ciklus második és negyedik évében az öt éves ciklus közben folynak. Az adatgyűjtés további elemeit (dokumentumelemzés, interjúk) az öt éves ciklus során egyszer kell lebonyolítani.

Az adatgyűjtés egyes részfeladatait ellátó kollégákat az éves munkaterv részeként az éves önértékelési tervben kell a feladatra kijelölni. Az adatgyűjtés eredményét a felelősök rögzítik az önértékelést támogató informatikai rendszerben, amely azt elérhetővé teszi az intézményvezető és az önértékelési csoport 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 fejleszhető területeket.

A kézikönyvben szereplő eszközök kidolgozása az általános elvárásoknak megfelelően történt annak érdekében, hogy az adatgyűjtés eredménye alapján minden elvárás vizsgálható legyen.

Dokumentumelemzés

Az adatgyűjtés során kiemelt szerepet kap, hogy az önértékelést végzők megismerjék az intézmény pedagógiai elveit, vállalt feladatait, képet kapjanak az intézményben folyó nevelő-oktató munka kereteiről. A dokumentumok elemző áttekintése nem szakértői elemzés, az intézményi elvárások megfogalmazásában a következők segítik az önértékelési csoportot:

- **Pedagógiai program:**

- Mi az iskola pedagógiai hitvallása, van-e olyan pedagógiai elv, amelyet kiemelten képvisel? Szerepel-e olyan nevelési-oktatói feladat benne, amely az iskola specialitása?
- Hogyan kapcsolódnak az intézmény által megfogalmazott célok a köznevelés előtt álló feladatokhoz?
- 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?

- **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-e?

- **Továbbképzési program – beiskolázási terv:**
 - Hogyan jelennek meg a pedagógiai programban meghatározott elvek, célok, az intézmény fejlesztési céljai a továbbképzési programban, beiskolázási tervben?
 - Összhangban van-e az intézmény hagyományaival?

- **Házirend:**
 - Hogyan kapcsolódnak a házirendben leírtak az intézményi stratégiai célokhoz?
 - A tanulók jogai és kötelességei a pedagógiai programban meghatározott pedagógiai elvekkel összhangban szerepelnek-e benne?
 - Hol, hogyan érhető el a dokumentum az érintettek számára?

- **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 öt¹⁰ 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 többiektől kifejezetten leszakadó tanulók aránya?
- Milyen az iskolában a többiekhez képest kifejezetten jobb eredményt elérő tanulók aránya?

¹⁰ 2010-től állnak rendelkezésre az iskola fejlesztő hatását vizsgáló adatok, tehát 2015-ig a már meglévő adatokat kell vizsgálni.

- **A pedagógus önértékelés eredményeinek összegzése:**

Az intézmény önértékelésének idejére az intézmény pedagógusai részt vettek már önértékelésen, 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 erősség, 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 fejlesztendő területeinek azonossága,
 - az alsó és felső tagozaton tanító pedagógusok eredményei közötti eltérések,
 - a módszertani felkészültség erősségeinek, fejlesztendő területeinek azonossága?

Az átfogó intézményi önértékelés keretében sor kerül a vezető önértékelésére is, az intézmény önértékelése során áttekintik a vezető önértékelésének eredményét is.

- **Az előző intézményellenőrzés (tanfelügyelet) és az intézményi önértékelés értékelő lapjai:**

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejlesztendő területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?
- Milyen irányú / tendenciájú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?
- Az intézmény előző tanfelügyeleti látogatását követő értékelés és az előző intézményi önértékelés alapján elkészített öt évre szóló intézkedési tervek időarányos részének végrehajtása és annak dokumentálása megtörtént-e?

- **Megfigyelési szempontok - 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? (Például környezettudatos nevelés.)
- Milyen a tanulók tanulási környezete?
- Ha van közösségi tér az intézményben, azt hogyan, mire használják?

- Milyen helyiségekkel és infrastrukturális feltételekkel rendelkezik az intézmény a tanítási folyamat/tanórák megvalósításához?
- Milyen helyiségekkel és infrastrukturális feltételekkel rendelkezik az intézmény az SNI/BTM tanulók foglalkozásainak megvalósításához?
- Milyen helyiségekkel és infrastrukturális feltételekkel rendelkezik az intézmény a napi sportolás megvalósítására?
- Milyen helyiségekkel és infrastrukturális feltételekkel rendelkezik az intézmény az idegen nyelv tanításának megvalósítására?
- Milyen helyiségekkel és infrastrukturális feltételekkel rendelkezik az intézmény az informatikai ismeretek tanításának megvalósítására?
- Milyen helyiségekkel és infrastrukturális feltételekkel rendelkezik az intézmény az egész napi iskola délutáni foglalkozásainak megvalósításához?
- Milyen feltételekkel rendelkezik az intézmény a napi sportolás megvalósítására?
- Hogyan felel meg az intézmény tárgyi környezete a különleges bánásmódot igénylő tanulók nevelésének, oktatásának?

- **Elégedettségmérés:**

Az intézmény az intézmény önértékelése során a vezető önértékelésekor a szülők és pedagógusok körében használt kérdőív segítségével vizsgálja a partnerek elégedettségét (5. és 6. számú kérdőívek).

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 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 interjúk elkészítésekor csak az érintett személyek vagy csoportok lehetnek jelen, megfigyelő vagy egyéb más személy nem.

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 nevelő-oktató munkát meghatározó dokumentumok elkészítésének? (Stratégiai dokumentumok, az éves munkát meghatározó dokumentumok.)
- Hogyan történik az igazgatási feladatok ellátása?
- Hogyan történik az aktuálisan megjelenő új feladatok ellátása az intézményben? (Például mindennapos testnevelés stb.)
- Hogyan működik az intézményben az ellenőrzés? (Ki, mit, milyen gyakorisággal, céllal, eszközökkel ellenőriz?)
- Hogyan történik az intézményben az intézményi önértékelés, a pedagógusok értékelése?
- Hogyan történik meg a visszacsatolás?
- Mi történik az ellenőrzési, mérési, értékelési eredményekkel?
- Hogyan kísérik figyelemmel a tanulók további tanulási útját?
- A munkaközösség-vezetők hol, milyen tevékenység formájában kapcsolódnak be a vezetés munkájába?
- Mi jellemzi az intézményben a feladat-, hatáskör- és felelősségmegosztást?
- Milyen módszerei használatosak az intézményen belüli tudásmegosztásnak?
- Milyen módszerei, formái valósulnak meg az intézményen belüli információátadásnak?
- Melyek a pedagógus-továbbképzés preferált irányai?
- Milyen az intézmény viszonya az új módszerekhez, tanulásszervezési eljárásokhoz?
- Hogyan értékeli az intézmény az alkalmazott módszerek bevalását, mi történik a be nem vált módszerekkel?
- 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 szerepeket tölt be az intézmény?
- Ha vannak az intézményben sajátos nevelési igényű tanulók, ez a tény milyen hatást gyakorol az intézményben folyó munkára?
- Az intézmény pedagógiai programjában megfogalmazott célok milyen eredménnyel valósultak meg az intézményben? Különösen
 - személyiségfejlesztés területen,
 - közösségfejlesztés területen,
 - tehetséggondozás területen,
 - szociális hátrányok enyhítése területen?
- Melyek az intézmény kiemelt céljai?
- 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

- Melyek az intézmény kiemelt céljai az intézményi profil tekintetében, és aktuálisan most, a ciklus végén?
- Az értekezletek összehívása milyen célok mentén, és milyen rendszerességgel történik?
- Ha jellemezni kellene az intézményét, mely három jellemzőt emelné ki?
- Hogyan történik az intézményben az egyes tanulók képességeinek megismerése?
- Milyen formái vannak az egyes tanulók képességfejlesztésének? (SNI, BTM, tehetségfejlesztés, HH, HHH)
- Hogyan történik a tanulók szociális hátrányának enyhítése?
- Milyen módon történik a tanulás támogatása?
- Hogyan segítik az intézményben a tanulók együttműködését?
- Milyen közösségépítő tevékenységeket végeznek?
- Ebben a tanévben milyen tanórán/iskolán kívül szervezett tevékenységen vesznek részt a tanulók?
- Az intézményben mi történik a tanulókat érintő mérési eredményekkel, hogyan hasznosítják azokat?
- A nevelőtestület szakmai együttműködését milyen formák jellemzik?
- Mi a tartalmuk az együttműködéseknek?
- Hogyan történik az intézményben a belső tudásmegosztás?
- A munkaközösségek és a nevelőtestület véleményét milyen tervezésben, fejlesztésben, milyen döntések előkészítésében veszi figyelembe a vezetés?
- Hogyan viszonyulnak a pedagógusok az új módszerek bevezetéséhez, az új tanulás-szervezési eljárások működtetéséhez?
- Hogyan értékelik a módszerek beválását, hatásosságát, és mit kezdenek az értékelés eredményével?
- Milyen a pedagógusok viszonya az innovációhoz?
- Véleménye szerint a szülők mit várnak el az iskolától? Mennyire határozza meg az itt folyó nevelő-oktató munkát ez a külső elvárás?
- 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?
- Van-e olyan fejlesztés, amit a munkaközösség javaslatára valósítottak meg az intézményben?
- Milyen lehetőségei vannak a pedagógusoknak a szakmai fejlődésre (képzések, projektnapok, „jó gyakorlat” kipróbálása stb.)?
- Mi a tapasztalata azzal kapcsolatban, hogyan befolyásolja az integráció az intézményben folyó munkát?

- Az intézmény pedagógiai programjában megfogalmazott célok megvalósítása milyen eredménnyel történt meg az intézményben? Különösen
 - a személyiségfejlesztés területén,
 - a közösségfejlesztés területén,
 - a tehetséggondozás területén,
 - a szociális hátrányok enyhítése területén?

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 tehetséggondozásnak 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 (jótékonysági vásár, bál stb.)?
- Ajánlaná-e az intézményt mások számára?
- Milyen pályát, továbbtanulást képzel el gyermeke számára? Kap-e ehhez segítséget az iskola részéről?

4.3.3.3 Az intézmény önértékelésének folyamata

A teljes körű 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 összegezhető:

1. Az éves önértékelési tervben kijelölt kollégák egyeztetik a részleteket a vezetővel, közösen meghatározzák az értékelésbe bevonandó további partnerek körét.
2. A tájékoztatással megbízott kolléga tájékoztatja, felkészíti az 1. pontban meghatározott partnereket.
3. 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 önértékelési eredményeket és az intézmény alaptvékenységét meghatározó, a 4.3.3.2 fejezetben felsorolt dokumentumokat, valamint a kérdőíves felmérések eredményeit, majd rögzítik a dokumentumelemzés eredményét, vagyis dokumentumként az előre adott szempontok mentén az informatikai rendszerben rögzítik a tapasztalataikat.
4. A felelősök a javasolt interjúkérdések és a dokumentumelemzés eredménye alapján interjúterveket készítenek, lefolytatják az interjúkat, majd az interjúkérdéseket és a válaszok kivonatát rögzítik az informatikai felületen.
5. A vezető az értékelésében részt vevő kollégák bevonásával minden elvárás esetében az informatikai rendszerben értékeli az elvárás teljesülését, megjelölve az értékelés forrásául szolgáló, a rendszerben korábban rögzített tapasztalatokat.

6. A vezető az értékelésben részt vevő kollégák segítségével értékelési területenként meghatározza a fejleszthető és a kiemelkedő területeket (amennyiben van ilyen). Az értékelés az informatikai rendszerben történik, amely az eredményt elérhetővé teszi a vezető, az Oktatási Hivatal és a külső szakértők, szaktanácsadók számára.
7. A vezető a nevelőtestület bevonásával az önértékelés eredményére épülő intézkedési tervet készít, amelyet feltölt az informatikai rendszerbe. Az intézkedési tervet értékelési területenként, az általános elvárásokat és az értékelést tartalmazó táblázatba kell feltölteni, a tervet a rendszer elérhetővé teszi az Oktatási Hivatal és a külső szakértők, szaktanácsadók számára.
8. Az intézkedési terv megvalósításának támogatása érdekében a fenntartó megjegyzéseket fűzhet a tervhez, amit a vezető juttat el részére.

5. 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 hátterét, 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, amely a tanfelügyelethez kapcsolódó intézményi önértékelés bevezetésének közös alapdokumentuma. Az Önértékelési kézikönyvben az Oktatási Hivatal meghatározta a – pedagógus, vezető, intézmény – önértékelésének területeit, szempontjait, általános elvárásait, valamint az önértékelés menetét, eljárásrendjét, módszereit és eszközeit. A Kézikönyvben foglaltak jobb megértését és könnyebb gyakorlati alkalmazását nagymértékben segíti, hogy az az egyes intézménytípusok sajátosságait is figyelembe vevő kilenc különböző változatban készül el (Önértékelési kézikönyv az óvodák, általános iskolák, gimnáziumok, szakközépiskolák és szakiskolák, kollégiumok, alapfokú művészetoktatási intézmények, gyógypedagógiai intézmények, pedagógiai szakszolgálatok és pedagógiai szakmai szolgáltatók számára).

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

Az Önértékelési kézikönyv elérhető a www.oktatas.hu/kiadvanyok oldalon.

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.

Az intézmények számára az intézményi önértékelés megvalósításához nyújtott támogató tevékenységek között szerepel egy képzési program kidolgozása és megvalósítása, amelynek során megtörténik az intézmények vezetőinek felkészítése a tanfelügyelethez kapcsolódó önértékelés megvalósítására. A képzési program segítségével az intézmények vezetői képesekké válnak saját intézményeik felkészítésére, ennek keretében a tanfelügyelethez kapcsolódó önértékelés bevezetési munkáinak és az önértékeléshez kapcsolódó feladatoknak a megszervezésére és irányítására.

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

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

6. Mellékletek

1. számú melléklet: A pedagógus önértékelő kérdőíve¹¹

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 egyetért

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem ért egyet

0 = nincs információja. A „0” megjelölést a kérdőív számított átlagába nem számítjuk bele!

Pontos válaszai segítenek abban, hogy az Ön munkájáról valós képet kaphassunk.

1. Ismeri a NAT és a helyi tanterv által támasztott tantárgyi követelményeket.
2. Alapos és körültekintő a szakmai tervezése.
3. Az oktató-nevelő munkához kapcsolódó dokumentációja alapos, naprakész, az előírásoknak megfelelő.
4. Szívesen, örömmel tanít.
5. Határozott, szuggesztív az órákon.
6. Tanóráinak felépítése logikus.
7. Színes, változatos módszereket alkalmaz.
8. A szemléltetése változatos.
9. Teljesíthető követelményeket támaszt.
10. Ellenőrzése, értékelése következetes.
11. A házi feladatok mennyisége a korosztálynak megfelelő.
12. A házi feladatokat, tanulói munkákat rendszeresen ellenőrzi.
13. A tehetséges tanulóknak fejlődési lehetőségeket biztosít.
14. A lemaradó tanulókat korrepetálja.
15. Tanóráin rend, fegyelem van.
16. Jó a kapcsolata a diákokkal.
17. Jó a kapcsolata a szülőkkel.
18. Jó a kapcsolata a kollégákkal.

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

¹¹ Online kérdőív.

2. számú melléklet: Szülői kérdőív a pedagógus önértékeléséhez¹²

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 egyetért

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem ért egyet

0 = nincs információja. A „0” megjelölést a kérdőív számított átlagába nem számítjuk bele!

1. A tanulói munkákból jól követhető a tananyag.
2. Szívesen, örömmel tanít, gyermekem szereti az óráit.
3. Szakterületének fogalomrendszerét gyermekem megérti, használja.
4. Számomra hiteles személyiség, példaadó pedagógus.
5. Az ellenőrzőben az osztályzatokat időben beírja, a beírásból követni tudom azt is, hogy a jegyet gyermekem melyik tananyagra kapta.
6. Időben értesítést kapok a szülői értekezletekről, fogadóórákról.
7. Pedagógiai munkájában figyelembe veszi gyermekem előzetes tudását, életkori sajátosságait, a környezet lehetőségeit, szorgalmi feladatait.
8. Gyermekem otthoni tanulását az interneten keresztül is segíti.
9. A tanóráin gyermekem egyéni feladatokat is kap.
10. Folyamatosan motiválja gyermekemet a tanulásban.
11. Olyan követelményeket támaszt, amelyet gyermekem teljesíteni is tud.
12. Számonkérése rendszeres, igazságosan és következetesen értékeli
13. A házi feladatokat, gyermekem munkáit rendszeresen ellenőrzi.
14. Gyermekemnél észreveszi a fejlődést vagy a visszaesést, és arról visszajelez.
15. Nevelőmunkájában gyermekközpontú.
16. Nevelési kérdésekben rendszeresen konzultál velünk, szülőkkel.
17. Lehetőségeket biztosít gyermekemnek a tehetsége kibontakoztatásában.
18. Ha gyermekem lemarad a tananyagban, korrepetálást tart számára.
19. Gyermekemet a társai elfogadására, egymás tiszteletére neveli.
20. Jól kezeli a konfliktusokat, a gyermekekkel közösen elfogadott szabályok szerint folytatja pedagógiai munkáját.
21. Folyamatosan fejleszti gyermekem kommunikációját, ösztönzi őt a véleménycserére, párbeszédre, fejleszti vitakultúráját.
22. Jó közösségépítő pedagógus.

¹² Online kérdőív.

23. Rendszeresen szervez vonzó, szabadidős programokat a gyermekek számára.
24. Értékelése objektív, következetes, számunkra érthető.
25. Rendszeresen számon kéri gyermekem felkészülését.
26. Elegendő osztályzatot ad a gyermekemnek, időben lehetőséget ad a javításra.
27. Érdeemes a szülői értekezletre/a fogadóórákra járnom, mert a tájékoztatása alapos, jól követhető az osztály/a gyermekem tanulmányi előmenetele, magatartási helyzete.
28. A dolgozatokat megfelelően előkészíti.
29. A dolgozatokat az előírt határidőre kijavítja.
30. A dolgozatokat kiértékeli, az eredmények függvényében korrepetálást szervez, a problémás feladatokat folyamatosan gyakoroltatja.
31. Kommunikációját a szülőkkel a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, a partner véleményének tiszteletben tartása jellemzi.
32. E-mailben és telefonon is nyitott a kapcsolattartásra.
33. Nyitott a gyermekemmel és a tanítás eredményességével kapcsolatos visszajelzéseimre.
34. Gyermekeket fontos a számára, sokszor beszélget vele, véleményét meghallgatja.
35. Alapos munkájára, megbízható személyére, mindig számíthatnak a szülők.
36. Személyisége mintaértékű számomra.
37. Megnyilatkozásaiból látszik, hogy fontos számára az intézmény, amelyben tanít.
38. Jó ötletei vannak, sok új kezdeményezése van az osztályban.
39. Azonosult az intézmény szellemiségével, hagyományaival.

3. számú melléklet: Munkatársi kérdőív a pedagógus önértékeléséhez¹³

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 egyetért

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem ért egyet

0 = nincs információja. A „0” megjelölést a kérdőív számított átlagába nem számítjuk bele!

1. Az előírt pedagógiai feladatokat magas szakmai színvonalon látja el.
2. Jól ismeri a NAT és a helyi tanterv által támasztott tantárgyi követelményeket.
3. Hiteles személyiség, példaadó pedagógus.
4. Dokumentációja alapos, naprakész, az előírásoknak megfelelő.
5. A tanulók osztályzatait, értékelését a naplóban rendszeresen vezeti.
6. Beszámolóit áttekinthetőek, alaposak.
7. Színvonalas bemutató órákat tart.
8. Jól ismeri az intézmény szabályzatait, az intézmény nevelés-oktatási koncepcióját.
9. Jól ismeri az intézmény vezetésének elvárásait (munkaköri leírás), melyeknek napi munkája során kiválóan megfelel.
10. Nevelési kérdésekben rendszeresen konzultál a kollégáival.
11. A tehetséges tanulóknak lehetőséget biztosít a továbbfejlődésre.
12. A lemaradó tanulókat rendszeresen korrepetálja.
13. Folyamatosan tájékoztatja a kollégákat a tanulók fejlődéséről.
14. Szívesen, örömmel tanít, a tanulók szeretik az óráit.
15. Határozott, szuggesztív személyiség.
16. Tanítványait egymás elfogadására, tiszteletére neveli.
17. Jól kezeli a konfliktusokat, tanulóival közösen elfogadott szabályok szerint folytatja pedagógiai munkáját.
18. Gyermekvédelmi munkája figyelmes, tapintatos és hatékony.
19. Rendszeresen szervez vonzó, szabadidős programokat a gyermekek számára.
20. Értékelése objektív, érthető, következetes.
21. Kommunikációját minden partnerrel a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, a partner véleményének tiszteletben tartása jellemzi.

¹³ Online kérdőív.

22. Nyitott a pedagógiai munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja őket szakmai fejlődése érdekében.
23. Szakmai vitákban nyitott, toleráns. Kiáll a véleményéért, de meggyőzhető és együttműködő.
24. Együttműködő, nyitott, és megbízható partner a munkaközösségi munkában.
25. Munkája során érthetően és a pedagógiai céljainak megfelelően kommunikál.
26. Alapos munkájára, megbízható személyére mindig számíthatnak a kollégái.
27. A gyermekekkel kapcsolatban rendszeresen konzultál kollégáival.
28. Pozitív nevelői mintát sugároz a kollégák felé.
29. Tisztában van önmaga képességeivel, szakmai felkészültségével, személyiségének sajátosságaival.
30. Rendszeresen tájékozódik a szaktárgyára és a pedagógia tudományára vonatkozó legújabb eredményekről.
31. Folyamatosan képezi magát, szívesen vesz részt továbbképzésen, ha erre lehetősége adódik.
32. Nyitott az új módszerekre, figyelemmel kíséri a szakterületeit érintő tudományos eredményeket.
33. Jó ötletei vannak, keresi az új kezdeményezésekre a lehetőséget az osztályokban, a nevelőtestületben.
34. Szívesen vesz részt pályázatírásban, ha erre lehetőség adódik.
35. Azonosult az intézmény szellemiségével, hagyományaival.
36. Ötleteivel, hatékony munkájával segíti az intézményvezetést, kollégái munkáját.

4. számú melléklet: Vezetői önértékelő kérdőív¹⁴

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 egyetért

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem ért egyet

0 = nincs információja. A „0” megjelölést a kérdőív számított 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 készletése 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.

¹⁴ Online kérdőív.

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.

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 céljait, 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 kérdőív¹⁵

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 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.

¹⁵ 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 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.

6. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a szülők elégedettségét mérő kérdőív¹⁶

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 diákok viselkedése más felnőttekkel és az intézménytársaikkal kulturált, udvarias.
2. Gyermezem munkájának tantárgyi ellenőrzése rendszeres, tervezett és összehangolt.
3. Gyermekeket az intézményben objektívan és reálisan értékelik.
4. Gyermezem tisztában van a követelményekkel.
5. Szülőként megfelelő visszajelzést kapok az értékelések eredményeiről.
6. Az intézmény segíti gyermekeket, hogy megismerje és fejlessze képességeit.
7. Az intézmény eredményesen segíti a lemaradó tanulókat, kezeli a felzárkóztatás feladatát.
8. Az intézmény lehetőséget teremt a tehetség kibontakoztatására.
9. Az intézményben tanuló diákokra jellemző az együttműködés.
10. Az intézményben tanuló diákokra jellemző az előítélet-mentesség.
11. Az intézményben a nevelés-oktatás személyre szabott: a pedagógusok ismerik a tanulók testi és szellemi képességeit, törődnek értelmi, érzelmi fejlődésükkel.
12. Az intézmény elvárásai magatartási, erkölcsi téren reálisak, a tanulók életkorának megfelelőek.
13. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanórán kívüli tevékenységek (szakkörök, programok stb.) szervezésére.
14. Az intézmény hangsúlyt fektet a tanulók környezettudatos nevelésére.
15. Az intézmény hangsúlyt fektet az egészséges életmódra való nevelésre, lehetőséget teremt a rendszeres mozgásra, sportolásra (sportkörök, versenyek stb.).
16. Az intézmény fontosnak tartja a nemzeti hagyományok megismertetését, a magyarságtudat, hazaszeretet kialakítását.

¹⁶ Online kérdőív.

17. A tanulók megismerik az erkölcsi normákat, képessé válnak arra, hogy tudatosan vállalt értékrend szerint alakítsák életüket.
18. Az intézményvezető jelenléte meghatározó az intézményben.
19. Az intézménynek jó a hírneve, jól képzett pedagógusok magas szakmai színvonalon végzik munkájukat.
20. Az iskolával való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az iskolával és a gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.