**Tanfelügylet eredmények intézményvezető**

**2023. április**

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

**-**

|  |  |
| --- | --- |
| * Aktív részvétel a pedagógiai programban megjelenő tanulási eredmények javítására vonatkozó célok és feladatok meghatározásában, együttműködés munkatársaival a célok elérésében.
 | Kiemelkedő |
| * A mérési, értékelési eredmények elemzése, a levont tanulságok beépítése a tanulási-tanítási folyamatba.
 | Megfelelő |
| * A fejlesztő jellegű értékelés alapelveinek rögzítése a pedagógiai programban, a fejlesztő célú visszajelzések beépülése a pedagógiai kultúrába.
 | Kiemelkedő |
| * A helyi tanterv és a tanmenetek összhangjának megvalósulása, a tantervi követelmények teljesítésének biztosítása.
 | Megfelelő |
| * A differenciálás és az adaptív oktatás gyakorlatának megvalósulása az intézményben.
 | Megfelelő |

Kiemelkedő tevékenységek

* A differenciálás és az adaptív oktatás gyakorlatának megvalósulása az intézményben: SNI-s és BTMN-s diákok egyéni megsegítése, mentorhálózat működtetése. Az intézményvezető meghatározó szerepet vállalt a pedagógiai program kidolgozásában és folyamatos megújításában. Az igazgató értékrendje, iskola iránti elköteleződése, nevelésfilozófiája teljes egészében tükröződik a pedagógiai programban. Szoros együttműködésben dolgozik a munkatársaival. Sportiskola lévén kiemelt fontosságú a tanulók élsportolói tevékenységének biztosítása mellett az érettségire való felkészítés. Ennek segítése érdekében mentor rendszer működik, a tanórákon differenciált képességfejlesztés zajlik. Az értékelés átszövi az intézményben folyó munka egészét, fő célja a tanulókban a belső igényesség kialakítása. Az intézményben folyó munka célja a sportoló fiatalok minél teljesebb megismerése, tevékenységrendszerének átlátása, az adott életkorhoz igazodó, egyéni nevelési módszerek alkalmazása.

Fejleszthető tevékenységek

* Javasolt a tehetséggondozás szélesebb területen (pl. tantárgyak, művészetek) megvalósítani (az intézményi önértékelés során feltártak). Javasolt a mérési, értékelési eredmények elemzése, több éves összehasonlítás, a változások megállapítása, következtetések levonása, és a levont tanulságok beépítése a tanulási-tanítási folyamatba. Érdemes ezt a beszámolóban szerepeltetni (elemzés), majd a következő évi munkatervben kiemelt feladatként vagy fejlesztési célként a következtetés eredményét feltüntetni. (visszacsatolás) Feladat a pedagógusokkal pontosan megismertetni az alapdokumentumok tartalmát, elsősorban a helyi tantervet, majd ez alapján koordinálni a tanmenetek elkészítését.

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

**-**

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

Kiemelkedő tevékenységek

* Az intézmény köznevelési feladatait a fenntartó Baptista Szeretetszolgálat Egyházi Jogi Személy elvárásainak megfelelve, a mindenkor hatályos jogszabályokban meghatározottak szerint valósítja meg. Az intézményben folyó munka teljes egészében a fenntartói küldetésnyilatkozat "...az általa fenntartott intézmény több legyen, mint iskola: az a hely, ahol a tanuló teljes körű támogatást kap személyisége és képességei kibontakoztatásához" megvalósítását szolgálja. Az intézmény vezetése a pedagógiai folyamatokban résztvevő partnerekkel szoros együttműködést valósít meg, változásokra nyitott, az új kihívásokra gyors reakció és hatékony megoldási stratégiák kidolgozása jellemzi. Az igazgató ellátja minden információval a testületet, hogy az döntéseket hozhasson az iskolát érintő kérdésekben. A tájékoztatás legfontosabb fórumai a vezetőségi megbeszélések és nevelőtestületi értekezletek. A személyesség, a jelenlét, a megbeszélések, egyeztetések sokrétűsége biztosítják az információk áramlását.

Fejleszthető tevékenységek

* A kétoldalú kommunikáció javítása (az intézményi önértékelést figyelembe véve). Honlap informatívabbá tétele, pl. a mérési-értékelési és a tanulmányi mutatókat, eredményeket, több évre visszamenőleg is feltenni a honlapra. Szelektív hulladékgyűjtés megvalósítása az iskolában, és fenntartható fejlődés témájú iskolai program(ok) szervezése.

3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

**-**

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

Kiemelkedő tevékenységek

* Az egykor kis létszámú, családias hangulatú, alig 80-100 tanulóval rendelkező alapítványi iskola az elmúlt évek során eljutott odáig, hogy élsportolókat nevelő 300 fős sportiskola lett. Mindezt úgy valósította meg, hogy megmaradt az iskola családias, befogadó, gyermekcentrikussága. Az intézményvezető egyik kiemelt célja a jó munkahelyi légkör biztosítása, amit a kiszámítható, következetes, jól körülhatárolt követelményekkel, a tudatos, határozott, empátikus vezetési stílusával folyamatosan fenntart.Az intézmény küldetésnyilatkozatában megfogalmazott nevelési és oktatási értékek hatják át az iskolában zajló folyamatokat. Ebben az iskola igazgatójának szerepe meghatározó.Az igazgató, a fenntartóval, a pedagógusközösséggel együtt, hatékonyan vesz részt a hosszútávú stratégiai célok megvalósításában. Határozott vízióval rendelkezik egy folyamatosan megújuló, a kor pedagógiai, szociális, gazdasági és egyéb kihívásaira megfelelően reagálni képes közösség megerősítésére. Ehhez elengedhe

Fejleszthető tevékenységek

* Kommunikációs elhajlások kiküszöbölése, a kétoldalú kommunikáció hatékonyabbá tétele. A fiatal kollégák mellé megnyerni az idősebb kollégákat is az innovációs fejlesztésekre, módszertani továbbfejlődésre. Az év végi beszámolókban, értékelésekben ki kellene térni az elemzések eredményeire, a változások értékelésére, és ebből a tanulságok levonására. (kompetenciamérés elemzése, év végi átlagok összehasonlítása, érettségi eredmények, ezek értékelése, összehasonlítása az eddigiekkel, továbbtanulási mutatók, neveltségi mutatók elemzése, versenyeredmények...) Hatalmas szakmai munka, innovatív fejlesztés zajlik az intézményben amelynek célja a versenysport és továbbtanulás harmóniájának megteremtése. Az elért eredményekről, bevált jó gyakorlatokról jó lenne szélesebb körben tájékoztatást adni.

4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

**-**

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

Kiemelkedő tevékenységek

* A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása: pl.Tantestületi kirándulások a pihenés, csapatépítés és önfejlesztés céljával, azaz "a komfort életérzés" jelenlétének biztosításáért. A munkatársak erősségeire építő, személyes szakmai fejlődésüket elősegítő intézményvezetői motiválás. A vezető intenzív jelenléte az intézményben biztosítja, hogy a munkatársai számára elérhető, tapintattal és empatikusan jár el a problémák megoldásában. A vezető a konfliktusok minimalizálására törekszik azzal is, hogy aktív részvételen alapuló döntéshozatali rendszert épített ki. Fenntartja a kommunikációt minden munkatársával, rendelkezik a másokra odafigyelés képességével. Az intézmény stratégiai céljaival összhangban motiválja a munkatársait a szakmai fejlődésre. A munkahelyi klíma támogató.Jó kommunikációs képessége is hozzájárul a konzultatív döntés-előkészítéshez és a pozitív intézményi-kép megformálásához. Az információkat megosztja a munkatársaival.

Fejleszthető tevékenységek

* Belső tudásmegosztások szervezése. Az idősebbek mozgósítása továbbképzésekre.

5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

**-**

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

Kiemelkedő tevékenységek

* Szaktanárként és intézményvezetőként is élen jár a tanulást-tanítás és az intézményműködés eredményességét szolgáló innovációk kidolgozásában és alkalmazásában. A vezető tisztában van erősségeivel és ismeri a fejlesztendő területeit. Vezetői és pedagógia munkáját ezek figyelembevételével végzi. A kapott visszajelzéseket elemzi és továbbgondolja. Önreflektív munkavégzése, pedagógusi attitűdje követésre ad lehetőséget a közösség számára. Az intézményvezető fontosnak tartja, hogy a kollégái részéről a munkájára vonatkozó visszacsatolás őszinte legyen. Ennek alapját a kölcsönös bizalomban látja. Folyamatosan reflektál vezetői attitűdjére, az operatív irányításban, de ha a körülmények megkívánják a stratégiai tervezésben is képes rugalmas korrekciókat végrehajtani. Döntéseiért felelősséget vállal. Kiváló interperszonális képességeinek és érzelmi intelligenciájának is köszönhetően a szervezet erőforrásait sikerül a jövőkép megvalósítására mozgósítania (helyszíni interjúk).

Fejleszthető tevékenységek

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

Elvárások értékelése

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

##### Megjegyzés

* Az intézményvezető programjában megfogalmazza:" Minden vezetői elképzelés, program csak akkor életképes, ha valós alapokra épít, a korábbi periódusok értékeit megőrzi, és azt továbbfejlesztve úgy hasznosítja, hogy az mindenkor az iskola jó hírét szolgálja." Ennek szellemében, programjában részletesen felvázolja az iskola múltbéli fejlődését, jelenét, és fejlődési lehetőségeit és meghatározó szerepet vállalt a pedagógiai program kidolgozásában és folyamatos megújításában (dokumentumelemzés és helyszíni interjúk). Az igazgató értékrendje, iskola iránti elköteleződése, nevelésfilozófiája teljes egészében tükröződik a pedagógiai programban (dokumentumelemzés). Az intézmény vezetése kiemelt feladatnak tekinti a dokumentumok felülvizsgálatát, módosítását. (éves munkatervek) , de a pedagógusok egy része nem ismeri pontosan a dokumentumok tartalmát. (intézményi önértékelés fejlesztési terve)

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

##### Megjegyzés

* Fontosnak tartja a személyes példamutatást mindenben. (Vezetői interjú) Példamutatását és együttműködését a célok megvalósulása érdekében a vezetőtársak és az önértékelés dokumentumai megerősítették. Szoros együttműködésben dolgozik munkatársaival. Jelenléte az intézményben biztonságot, stabilitást nyújt, konzultatív , véleményező és javaslattevő joggyakorlása egyenrangú partnerré teszi a munkatársai körében.Pedagógiai hitvallása értelmében: "Vallom, hogy az őszinte odafigyelés, a segíteni akarás, a partneri kapcsolat léte, alapja és záloga a sikeres és hatékony együttműködésnek.", pédát mutat az egyén és a közösség együttműködésen, egymás kölcsönös tiszteletén alapuló értékteremtésre (dokumentumelemzés és helyszíni interjúk).

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

##### Megjegyzés

* Az iskola az egészséges emberre jellemző tulajdonságok szélesebb skálájának lehető legoptimálisabb kibontakozását segíti.A pedagógiai programban megfogalmazottak "... kreatív, innovatív,a világra nyitott, egyéni teljesítményre és csoportmunkára egyaránt képes, korszerű tudással rendelkező, a munkaerőpiacon alkalmazkodni képes, mobilis embereket képezzünk...."- elérése határozza meg az iskolában folyó munkát (pedagógiai program 15. o.).Mindezek értelmében, az iskolában folyó nevelő-oktató munka alapvető feladatának tekintik a tanulók kulcskompetenciáinak állandó és folyamatos fejlesztését. Ő maga is pozitív pedagógiai példával jár elől. Nagy hangsúlyt fektet a különleges bánásmódot igénylő gyerekek nevelésére, oktatására. A tehetséggondozást fejlesztendő területnek tartja. (vezetői interjú, intézményi önértékelés fejlesztési terve)

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

##### Megjegyzés

* A beszámolók alapján a következő intézményi eredményeket tartják nyilván: kompetenciamérés eredményei, a félévi és a tanév végi eredmények tantárgyra és 5 évre vonatkozóan, a nemzetközi és hazai sportversenyek eredményei, továbbtanulási mutatók, az érettségi vizsga eredményei, a pedagógusok és tanulók elismerései, lemorzsolódási mutatók. Ezek változását, elemzését (évekre vonatkozó összehasonlítását) és ezzel kapcsolatos következtetéseket, jövőre vonatkozó célkitűzéseket nem látunk a dokumentumokban. Figyelemmel kísérik egyénre szabottan az elért eredményeket, szükség szerint egyéni fejlesztési terv készül, amely a mentor tanár irányításával valósul meg. (Pedagógiai Program, Éves munkatervek és beszámolók,helyszíni interjúk).

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

##### Megjegyzés

* A vezetőtársakkal készített interjúból megtudtuk, hogy az éves értékelő értekezleteknek ez témája szokott lenni. A szükséges tanulságok levonása is megtörténik legalábbis részben, az önértékelés fejlesztési tervében megjelölt egyik feladat ugyanis a tehetséges tanulókra való odafigyelés. Az OKM-ről sem adat, sem elemzés nincs. Az évenkénti év végi beszámoló részletes statisztikát tartalmaz az eredményekről, a visszacsatolás az egyes tanulói eredményekhez kötött. Így az intézményben az egyéni képességekhez igazodó, differenciált képességfejlesztés zajlik a mentorhálózat működtetése során. Ennek pedagógiai tervezése a tanulók eredményességi mutatóira épül. (Pedagógiai Program, helyszíni interjúk).

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

##### Megjegyzés

* SZMSZ 2.1.: az intézményben folyó pedagógiai munka belső ellenőrzésének megszervezése, a szakmai feladatok végrehajtásának ellenőrzése az igazgató feladata. 2.5.1.: a szakmai és módszertani tevékenység irányítása, ellenőrzése, minősítése a munkaközösségvezetők feladata. (Ua. mindkét beszámolóban szerepel: "Iskolánkban munkaközösségek nem működnek") 2.5.2. szerint a mentor tanárok munkáját az általános igazgatóhelyettes koordinálja és ellenőrzi. Az évközi nevelési értekezletek, és munkaértekezletek központi fórumai a tapasztalatok megosztásának és az új irányok, fejlesztések kijelölésének. Egyéni képességekhez igazodó, differenciált képességfejlesztés, tevékenykedtető tanulási forma előtérbe helyezése (mentorhálózat működtetése) az egyik cél a vezető programjában. Az egyéni megsegítés, a munkarend edzésekhez igazítása az élsportoló tanulóknál kiemelt feladat. A mentorok 4-5 tanuló tanulmányi előmenetelét figyelik, és kommunikálnak a szülőkkel, szaktanárokkal és az ofőkkel.

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

##### Megjegyzés

* Az intézmény értékelési rendszere részletesen kidolgozott, egységes, és fő jellemzője a fejlesztés szándéka. A pedagógiai program 51-58. oldalán részletes folyamatleírás található az értékelés rendszer elemeiről. A vezetői program, és az interjúk is megerősítették ezt.

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

##### Megjegyzés

* Az éves munkatervek 3. számú melléklete részletesen megtervezett belső ellemőrzési tervet tartalmaz, továbbá a 4. számú melléklet irányítja a belső önértékelési folyamatokat. A vezetöi programban leírtakat az interjuk visszaigazolják: "... az egyik legfontosabb értéknek tekintem a cselekedetek példaértékűségét. A hitelesség egyik alapköve az, ha a mindennapi munka során csak azt és úgy várom el, amit én is betartok. Eddigi munkám során megtapasztalhattam a közösen végzett munka sikerét, erejét további lendületre ösztönző pozitív hatását....Vallom, hogy az őszinte odafigyelés, a segíteni akarás, a partneri kapcsolat léte, alapja és záloga a sikeres és hatékony együttműködésnek. " A leggyakoribb a személyes beszélgetés a vezetői visszajelzések közül. A vezetőtársak, és az önértékelés dokumentumai is alátámasztották, hogy a vezető visszajelzései fejlesztő célúak kollégák és diákok felé egyaránt.

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

##### Megjegyzés

* A NAT követelményeinek teljesítése mellett a helyi tanterv több sajátos nevelési elképzelést valósít meg (csúsztatott tanórai kezdés, mentorrendszer, a versenysport és tanulás összehangolására törekvés, stb).

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

##### Megjegyzés

* A tanmenetek kidolgozása, a meglévők pontosításának befejezése, jóváhagyása és a leadott tanmenetek felülvizsgálata az éves munkatervben szabályozott. Ennek a területnek a megvalósítása fejlesztendő terület az önértékelési fejlesztési terv alapján.

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

##### Megjegyzés

* A pedagógiai program 3. fejezete részletesen foglalkozik az egészséges életmódra nevelés programjval. Kiemelt helyet kap a környezeti nevelés, nem csupán a tananyag által felkínált oktatási tartalmakkal, és a Házirend által szabályozott környezetvédelemmel, hanem intézményi szinten, a helyi tanterv részeként (pl: a tanév szerves része a sportnap, a szexuális felvilágosító és drog előadások, melyeket évről évre megszerveznek). Tehát: az elvárás/cél megjelenik minden alapdokumentumban, és az operatív terveknek is része.

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

##### Megjegyzés

* A vezető azt vallja, hogy a versenyek miatti hiányzás, a kevés tanulásra fordított idő miatt minden percet és jó módszert ki kell használniuk az eredményes tanuláshoz. A tanítási órákon az egyéni képességekhez igazodó differenciált, tevékenykedtető munkaforma választásával érhetik el a kívánt eredményt. (vezetői program, interjú) Sportiskolaként különös figyelmet szentelnek a sportosztályban tanuló, sikeresen sportoló diákjaink tanulásának támogatására.A sportolás és a tanulás összeegyeztetésének segítésére egyéni tanrend kialakításával, versenynaptárhoz igazodó tanulmányi terv kidolgozásával is segítik a tanulókat. A mindennapok szervezésében figyelembe veszik a diákok egyesületi elfoglaltságait és a tanítási időkeretet ennek függvényében állapítják meg. Egyéb programok szervezésénél is figyelembe veszik, hogy a tanulók olyan élményekhez jussanak, amelyek a sportbeli elfoglaltságuk miatt kimaradna az életükből.

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

##### Megjegyzés

* A Pedagógiai Program 5. fejezete tartalmazza a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal kapcsolatos pedagógiai tevékenységeket (pl: A Moodle rendszer működtetése, ahová tananyagtartalmat töltenek fel a pedagógusok, felzárkóztató, illetve tehetséggondozó programok szervezése, drog- és bűnmegelőzési programok, digitális világ veszélyeinek kompenzálása, mentálhigiénés programok...), amelynek részeként a tehetség, képesség kibontakoztatását segítő tevékenységek összegzése is megtörténik (pl: Szakkörök, sportkörök szervezése a konkrét tanulói igényeknek megfelelően, házi és központi versenyekre való felkészítés, iskolai vetélkedők indítása, továbbtanulásra felkészítő program kidolgozása, alkalmazása., szakmai versenyekre, pályázatokra, diákkonferenciákra való felkészítés., az önálló könyvtári ismeretszerzésre, kutatásra való felkészítés....). Az intézményi önértékeléssel összhangban javasolt a tehetséggondozást szélesebb területen (pl. tantárgyak, művészetek) megvalósítani.

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

##### Megjegyzés

* Az iskolában folyó munka jól működő közösségekre épül, a pedagógiai gyakorlatban tudatos közösségépítés zajlik, amelynek eredményeképpen, a gyerekek megtalálják helyüket, szeretnek ide járni, nem jellemző az iskolaelhagyás, lemorzsolódás (dokumentumelemzés, helyszíni interjúk). Az adatok megtalálhatók a beszámolókban. A mentor-rendszer bevezetésének ez az egyik célja. (interjúk)

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

##### Megjegyzés

* Az igazgató a hatályos jogszabályok figyelembevételével végzi az iskola vezetését, ebben a fenntartó, a Baptista Szeretetszolgálat Egyházi Jogi Személy szakmai-jogi támogatást is nyújt (helyszíni interjúk). Az intézmény törvényes működését alapdokumentumai határozzák meg, amelyek a hatályos jogszabályokkal összhangban állnak. A Pedagógiai Program, és szmsz felülvizsgálata megtörtént, hatályosság éve 2022 (dokumentumelemzés).

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

##### Megjegyzés

* Részben személyesen, részben pedig a helyettesein keresztül tájékoztat. Mindig nyitva áll az ajtó a kollégái előtt. Értekezleteken és szüneti megbeszélésen is sor kerül tájékoztatásra. (interjúk)

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

##### Megjegyzés

* A tantestület kicsi, nagy szerepe van a szóbeli információátadásnak. Van honlapjuk, fb-oldaluk, és email-ben is kommunikálnak. (interjúk) Az intézményvezető nyitott, kommunikációs munkakapcsolatban működteti az intézményt. A belső intézményi önértékelés megfogalmazza, hogy a több csatornán keresztül történő kommunikáció ellenére is előfordul, hogy az információ torzul, illetve nem ér el a megfelelő személyhez.

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

##### Megjegyzés

* A tanévnyitó, félévi és év végi értékelő értekezleten kívül csak szükség esetén hív össze értekezletet. A promt problémákat testületi megbeszélésen oldják meg, az a vezető alapelve, hogy ha lehet azonnal orvosolni kell a problémákat, ez a legjobb konfliktus-kezelés. (vezetői interjú, munkatervek)

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

##### Megjegyzés

* Konszenzuson alapuló vezetés valósul meg, hatékony a munkamegosztás az intézményvezető- helyettesekkel. A humán erőforrás működtetése kiemelkedő, a feladatok delegálásának elvén működnek, amely során egyének és csoportok vállalnak feladatot a pedagógiai munka bizonyos területein. Az időbeosztás és a terhelés megosztása egyenletes. (vezetői interjú)

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

##### Megjegyzés

* Rendszeresen jelzi a fenntartó felé az infrasrukturális és eszközigényeket. Sajnos annyira kevés a helyük, hogy nem tudnak csoportbontást megvalósítani, és ez erős korlátja a tanulmányi eredmények további javulásának, valamint nagyon nehéz helyzet elé állítja a szaktanárokat. Van megoldási javaslata, elképzelése a helyhiány megszüntetésére, ezen közösen folyamatosan együtt dolgoznak a fenntartó képviselőjével. (vezetői interjú) A karbantartási munkálatok folyamatosak az intézményben, az éves beszámolók alapján erről a visszajelzés is megtörténik. Az intézményben a pedagógiai-szakmai munka zavartalan végzéséhez szükséges eszközök rendelkezésre állnak (padagógus kérdőív 27. kérdés 4,81 átlaggal, év végi beszámolók, helyszíni interjúk).

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

##### Megjegyzés

* Minden év tavaszán felmérés történik a nyári karbantartási munkálatokról (éves munkatervek). Az év végi beszámolókban külön fejezet foglalkozik a " Az ésszerű gazdálkodás érdekében tett intézkedések" -el. Takarékosságra törekvés jellemzi az iskola működését. (pl. fűtés, világítás) Hiánypótló lenne a témában a szelektív hulladékgyűjtés megvalósítása az iskolában, és fenntartható fejlődés témájú iskolai programok szervezése.

2.4.1. Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.

##### Megjegyzés

* Az iskola honlapján a kötelező dokumentumok hozzáférhetőek, ezek mindegyike frissített és hatályos.

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

##### Megjegyzés

* Működik, és folyamatosan fejlesztik az iskolai honlapot. A facebook oldalukat eredményes kommunikációs felületnek tartja a vezető. A Krétán keresztül hivatalos információkat oszt meg a szülőkkel és gyerekekkel. A hírük egyre jobb, a beiskolázási mutatóik javulnak. Célszerű lenne a mérési-értékelési mutatókat, eredményeket, több évre visszamenőleg is feltenni a honlapra.

2.5.1. Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

##### Megjegyzés

* Az iskola SZMSZ-e (2. pont) körültekintő leírást tartalmaz az intézményi közösségekről és működésökről.Az intézményben jól működik az iskola vezetősége, a szülői szervezet és a diákönkormányzat közötti egyeztetés, biztosítják a fenntartó és a partnerszervezetek közötti információáramlást, az intézmény tantestülete és a partnerszervezetek nem tartják szükségesnek az intézményi tanács megalakítását (szmsz 21. oldal) A munkatervek minden kötelező részt tartalmaznak. A pedagógiai folyamatokat szabályozzák. (belső ellenőrzési terv, értékelés, beiskolázás és felvételi folyamatának lépései, felelősei...)

2.5.2. Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

##### Megjegyzés

* Az SZMSZ (16-17. oldal) szabályozza a pedagógusok dokumentációs kötelezettségeit. Az intézményi belső önértékelés feltárta azt a hiányosságot, hogy a tantestület összetételének változása következtében nem mindenki ismeri a tantervi szabályozó dokumentumokat (kerettanterv, helyi tanterv), amelynek pontos ismerete előfeltétele a pedagógusok szabályos, korrekt dokumentációjának.

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

##### Megjegyzés

* Az SZMSZ (5. pont) részletesen foglalkozik a külső kapcsolatok rendszerével, formáival, a kapcsolat tartók személyével, feladataival. Szoros, és bővülő kapcsolat-renszerrel rendelkeznek. Az intézmény speciális képzési struktúrája értelmében kiemelt helyet képvisel a külső kapcsolati rendszerben az állami sport irányítással, Budapest Főváros XX. kerület Önkormányzatával, valamint a sportegyesületekkel, sportszövetségekkel való harmonikus együttműködés, amelyet az intézmény vezetősége nagyon jól koordinál.

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

##### Megjegyzés

* A fenntartóval való együttműködés szoros és hatékony, együttműködésük célja az erőforrások hatékony biztosítása (dokumentumelemzés, vezetői interjú, fenntartó képviselőjével készített interjú).

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

##### Megjegyzés

* A vezetői program részletesen elemzi az intézmény múltján, jelenét, a környezet kihívásaira adott lehetséges válaszait. Vezetői feladatnak tekinti az eddig elért eredmények, sikerek, hagyományok megőrzését, továbbvitelét és továbbfejlesztését. Pozitív jövőképet kommunikál. Van hosszútávú fejlesztési/továbbfejlődési terve is. (vezetői program, vezetői interjú)

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

##### Megjegyzés

* A pedagógiai program egyértelműen és részletesen tartalmazza az alapelveket, értékrendet, és azokat a feltételeket és elvárásokat, amik mentén ezek beépülhetnek a pedagógiai gyakorlatba. Saját személyes példával is kommunikálja ezeket. (PP, interjúk) Az intézmény vezetője a célul kitűzött küldetésnyilatkozat: "a ránk bízott gyermek fejlődésének minél teljesebb körű elősegítése" megvalósításának motorja, fáradhatatlanul munkálkodik azon, hogy a megfogalmazott értékrend mind jobban beépüljön a nevelőtestület munkájába és az iskolai életbe.

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

##### Megjegyzés

* A vezetői pályázatban megfogalmazott célkitűzés -"minél több diák számára lehetővé kell tenni az élsportolói életvitel mellett az optimális intellektuális és érzelmi fejlődést...Kiemelt feladatomnak tartom a sportolói kettős karrier megteremtését."- áthatja az intézményben folyó munkát, amelyben folyamatos a törekvés egy korszerű, a kor kihívásainak megfelelő és megújulni képes korszerű pedagógia. A pedagógiai program e cél elérését szolgálja amelynek kidolgozásában kulcsszerepe volt az intézmény igazgatójának.

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

##### Megjegyzés

* Az intézmény speciális képzési struktúrája (élsportolók nevelése)és ezzel összefüggésben működtetett kapcsolatrendszere biztosítják a változásokra való reagálás gyorsaságát. Az interjuk kiemelték a meglévő nyitott környezet, a szoros kapcsolattartás és a változásokra történő gyors reagálás összhangjának fontosságát, ami az intézményben jól működik.

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

##### Megjegyzés

* Fontos a vezető számára, hogy mindig a kollégái rendelkezésére álljon, A”nyitott ajtó” politikáját vallja. Az ütemezett programokon túlmenően munkatársai bátran kereshetik bármilyen témában, legyen az pedagógiai, egyéb szakmai kérdések megvitatása, ügyek kezelése, vagy magánéleti események megosztása. (VP, VI) A vezetőségi megbeszélések összehívásával megtörténik az információk közvetlen és időben gyors megosztása. Ezen a fórumon megindul az elemző tevékenység, illetve a változtatáshoz szükséges tervek kidolgozása. A letisztult elképzelés kerül a tantestületi közösség elé megvitatásra, majd a szülői és külső partneri közösségek felé is.

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

##### Megjegyzés

* Sok változás történt az elmúlt évtizedben. A társadalmi igényekre érzékenyen reagálva változtattak a képzési struktúrán. A változást gyorsan, megfelelően hajtották végre, eredményesnek bizonyult. Az intézmény működési rendszere biztosítja a belső változtatási folyamatok hatékony végigvitelét. A jelenlegi gyors és nehezen kiszámítható külső változások azonban nehezítik a működési folyamatok tervezhetőségét (helyszíni interjúk).

3.3.1. Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

##### Megjegyzés

* Az intézményben folyó pedagógiai munka belső ellenőrzésének megszervezése, a szakmai feladatok végrehajtásának ellenőrzése az igazgató feladata. Az intézményben az ellenőrzés az igazgató kötelessége és felelőssége. Az intézményvezető munkáját a középvezetők segítik (általános igazgatóhelyettes, sportképzésért felelős igazgatóhelyettes, munkaközösségvezetők). A munkaköri leírások is tartalmazzák az ellenőrzés területeit. (SZMSZ 2. pont). A célok megvalósítására folyamatosan reflektálnak a tantestületi megbeszéléseken, azaz folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását. (helyszíni interjúk).

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

##### Megjegyzés

* A folyamatos és többoldalú reflexió/önreflexió biztosítja azt, hogy az igazgató tisztában van az intézmény erősségeivel és fejlesztendő területeivel. A külső, egységes szempontokra épülő önértékelési rendszer jól működik, beépült az intézmény működésébe. A belső önértékelési fejlesztési tervet elkészítette. Még ezután lesz intézményi TF.

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

##### Megjegyzés

* Az intézmény vezetője az iskola belső folyamatainak fáradhatatlan, elhivatott szervezője, irányítója.Az éves munkatervek tartalmazzák a rövid távú terveket, amelyek összhangban vannak a Pedagógiai Programban rögzített hosszú távú tervekkel ( dokumentumelemzés). A vezető irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását. Az év végi beszámolókban, értékelésekben ki kellene térni az elemzések eredményeire, a változások értékelésére, és ebből a tanulságok levonására. (kompetenciamérés elemzése, év végi átlagok összehasonlítása, érettségi eredmények, ezek értékelése, összehasonlítása az eddigiekkel, továbbtanulási mutatók, neveltségi mutatók elemzése, versenyeredmények...)

3.4.2. A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladatmeghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.

##### Megjegyzés

* A munkatervekben és a heti rendszeres vezetőségi megbeszéléseken a feladatok meghatározása megtörténik, ezek köré munkacsoportok szerveződnek, hatékony megoldási tervet dolgoznak ki. Végrehajtásukról egy jól működő rendszer szerint beszámolnak ( éves munkatervek, helyszíni interjúk).

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

##### Megjegyzés

* A rendszeres tájékoztatás írott és szóbeli formáinak sokfélesége biztosítja az információszerzést (helyszíni interjúk). Folyamatos a kommunikáció. Fejlesztési feladatként jelölte meg a vezető a kommunikációs elhajlások kiküszöbölését, a kétoldalú kommunikáció hatékonyabbá tételét.

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

##### Megjegyzés

* A vezetés nyitott, ösztönzi a módszertani, pedagógiai újításokat (helyszíni interjúk). Egyik főbb jellemzőjük a nyitottság. POK által szervezett továbbképzést több alkalommal. Míg a fiatal kollégák lelkesek és nyitottak az innovációs fejlesztésekre, addig az idősebb kollégák többsége nem kívánja továbbfejleszteni tudását.

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

##### Megjegyzés

* Az SZMSZ (2. pont) részletesen tartalmazza a munkatársak feladat-, és jogkörét. Munkaköri leírás is tartalmazza a hatás és jogkör meghatározásokat. A vezetőtársak tisztában voltak a feladataikkal.

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

##### Megjegyzés

* Az szmsz (2.2 pont) értelmében az igazgató személyesen látja el a törvény által előírt feladat-, és hatásköreit, abból nem ad le vezetőtársainak feladatot. Az igazgató kizárólagos hatáskörébe tartozó feladatok: a munkáltatói jogkör gyakorlása - kinevezés, átsorolás, felmentés, jutalmazás, fegyelmi ügyek; a költségvetés tervezésével és végrehajtásával kapcsolatos feladatok; a kötelezettségvállalási jogkör gyakorlása; döntés személyi és tárgyi feltételekről; a belső ellenőrzés és irányítás; tanulók felvétele; az intézményre vonatkozó szerződések megkötése. A vezetőtársak részvételét a vezetői feladatokban az szmsz 2. függeléke szabályozza.

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

##### Megjegyzés

* Az intézményben az ellenőrzés az igazgató kötelessége és felelőssége. Ezen túlmenően az intézmény minden vezető beosztású dolgozója felelős a maga területén a hatékony és folyamatos ellenőrzésért. (szmsz 36. okdal) Az igazgató, az iskola pedagógusai közül bárkit meghatározott célból és jogkörrel ellenőrzési feladatok elvégzésére kijelölhet. Az intézményben 3 fős önértékelési csoport szervezi és végzi az önértékeléssel kapcsolatos feladatokat. Az éves önértékelési terv az éves munkarend része. (szmsz 18. oldal) Az intézményi önértékelést elvégezték, a fejlesztési tervet a vezető elkészítette. (munkatervek, beszámolók, az önértékelés dokumentumai)

4.2.2. Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.

##### Megjegyzés

* A kölcsönös hospitálások rendszerébe illeszkedik bele a vezetői óralátogatás, rendszeresen látogat szakórákat, a tanárokkal személyes konzultációt folytat. (helyszíni interjúk). Fontosnak találja, hogy az óralátogatás után személyes óramegbeszélés is történjen. (VI)

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

##### Megjegyzés

* A pedagógusok értékelésében, épp úgy, ahogy a tanulók értékelésében a fejlesztő szemlélet a meghatározó. Az intézményben folyó minden értékelési folyamat az önreflexióra épül, a nevelőtestület tagjaival szemben elvárás, hogy nyitott legyen az önfejlődésre. Ebben a folyamatban a vezetőség példát mutat, és nagy empátiával, segítő szándékkal, humánummal vesz részt (helyszíni interjúk, dokumentumelemzés: PP). Empatikus, odafigyelő a vezető személyisége és együttműködésre, segítségnyújtásra törekszik.

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

##### Megjegyzés

* Az intézményi önértékelés pedagógus elégedettség kérdőíve magas pontértéket (20. kérdés; 4,75 pont) mutat a vezető szerepére, a pedagógusok önfejlődésének szervezésében. Azonban a pedagógusok fogadókészsége a továbbképzéseken való részvételre kevésbé utal aktivitásra (pedagógus elégedettség kérdőív 29. kérdés; 4,00 pont).

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

##### Megjegyzés

* Inspirálja a munkatársait arra, hogy minél hatékonyabb módszertani eljárásokat fejlesszenek ki és alkalmazzanak. Az intézményvezetés lehetőségeihez mérten maximálisan támogatja a pedagógusok szakmai megújulását ( helyszíni interjúk).

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

##### Megjegyzés

* Az intézményben két munkaközösség működik, a Humán- reál munkaközösség és az Idegen nyelvi- sport munkaközösség (szmsz 2.5.1. pont), de a tantestület kis létszámából adódóan az aktuális feladatoknak nem munkaközösségi (év végi beszámoló 2021/22), hanem a feladatokhoz szerveződő csoportjai dolgoznak együtt. A vezető az aktuális feladatok megoldására rendszeresen hoz létre problémamegoldó csoportokat és folyamatosan részt vesz a team munkában.

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

##### Megjegyzés

* Az igazgató aktívan részt vesz az iskolán kívüli és belüli együttműködésekbel. Az intézményen belüli munkakapcsolatok szervezetten zajlanak. Az szmsz 3. pontja részletes leírást ad a szervezeti egységek közötti kapcsolattartás rendjéről, formáiról.

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

##### Megjegyzés

* A fenntartóval történő egyeztetés után széles skálán kínál ingyenes továbbképzéseket, tematikus napokat. (helyszini interjúk) Nem láttuk a továbbképzési programot. Az idősebbek nem mozgósíthatók továbbképzésekre. A testnevelés szakos kollégákat táborvezető, túravezető tanfolyamokra iskolázta be. (VI) Az egyik beszámolóban szerepel egy mentortanári szakvizsga megszerzése, a vezető támogatta a továbbtanulást. Nincs mesterpedagógus az intézményben.

4.5.2. Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

##### Megjegyzés

* Az iskola kis létszámú tanári karából adódóan mindenki ismer mindenkit és a légkör segítőkész. A pedagógusok közötti együttműködés folyamatos, a tudásmegosztás többnyire informális csatornákon zajlik. (év végi beszámoló 2021/22, 23. oldal) A vezető elhivatott a tudásmegosztás szükségessége mellett. Ugyanakkor a belső tudásmegosztás leggyakrabban informális beszélgetések útján történik, ritkán van szervezett formája.

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

##### Megjegyzés

* Az intézményben konszenzusos vezetés működik, amely során a vezető folyamatos, személyes kapcsolattartása valósul meg. Jellemző a döntéshozatali folyamat kőkörültekintő előkészítése és kiszámítható végigvitele (helyszini interjúk).

4.6.2. A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

##### Megjegyzés

* Az érintettek bevonása az informávciók megosztása minden döntési folyamatban megtörténik. (helyszini interjúk)

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

##### Megjegyzés

* Az intézmény vezetője -az interjúk alapján, nagy empátiával és érzékenységgel viszonyul a problémás helyzetekhez, konfliktuskezelése és problémamegoldó képessége kifejezetten eredményes. Az azonnali, ha lehet személyes jelenléttel történő konfliktusmegoldás híve. Kompromisszumra és pozitív kimenetre törekszik döntéseiben.

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

##### Megjegyzés

* Vezetőként nagyon fontosnak gondolja a komfort életérzésnek a jelenlétét, mert tanítani, nevelni, emberekkel foglakozni, példát mutatni csak egészséges személyiségű ember képes, ahhoz pedig szükséges a kiegyensúlyozott, nyugodt légkör biztosítása. Az ütemezett programokon túlmenően munkatársai bátran kereshetik bármilyen témában, legyen az pedagógiai, egyéb szakmai kérdések megvitatása, ügyek kezelése, vagy magánéleti események megosztása. Úgy gondolja, hogy nem csak egy, hanem minden irányú kommunikáció rendkívül fontos a jó intézményi klíma megvalósításához. Az igazgató kapcsolattartása minden szinten empatikus, őszinte, a fejlődést szolgálja (helyszíni interjúk).

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

##### Megjegyzés

* A Pedagógiai Program emberközpontú, konzervatív értékrend közvetítését fogalmazza meg, melyben hangsúlyozza az életkori sajátosságok figyelembevételét. Az intézményi dokumentumok minden részletéről pontosan tudható, milyen nevelési céllal kerül alkalmazásra. A diákok tanulási napjának beosztása is oly módon kerül kialakításra, hogy személyiségük minden része impulzust kapjon. Ehhez igazodik a tanórai keret is, miszerint sporttevékenységeik maximális támogatásával, egyéni bánásmód és differenciált oktatás megvalósításával a kettős karrier megvalósítása realítássá válik számukra. A szülői igények maximális figyelembe vétele is megtörténik (Pedagógiai Program Tantestületi kirándulásokat szervez a pihenés, csapatépítés és önfejlesztés céljával, azaz "a komfort életérzés" jelenlétének biztosításáért.

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

##### Megjegyzés

* A serdülő korosztály életkori sajátosságainak maximális figyelembevételével olyan tanulási környezet kialakítására törekednek, amely a gyermeket egyrészt minden oldalról egységesen fejleszti, másrészt hozzásegíti, hogy harmonikus személyiséggé érjenek tanítványaik. Ennek megvalósítása érdekében tudatos kompetencia fejlesztés zajlik.

5.1.1. Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

##### Megjegyzés

* A feladatok végzésében élen jár, személyes példát mutatva közösségének. Minden döntés közös konszenzus alapján történik. Vezetői programjában megfogalmazza: "... a vezető céljai csak a .... harmonikus, kiegyensúlyozott munkakapcsolat során érhető el. " Tisztelettel fogadja a véleményeket, fontos számára kollégái véleménye. (VI)

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

##### Megjegyzés

* A vezető tisztában van erősségeivel és ismeri a fejlesztendő területeit. Vezetői és pedagógia munkáját ezek figyelembevételével végzi. A kapott visszajelzéseket elemzi és továbbgondolja. Önreflektív munkavégzése, pedagógusi attitűdje követésre ad lehetőséget a közösség számára (helyszíni interjúk). Saját vezetői filozófiájának 4 alappillére: elhivatottság, eltökéltség, szeretet és alázat. Ismeri erősségeit és gyengeségeit.

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

##### Megjegyzés

* A helyszínen készített interjúk alátámasztják, hogy a vezető jó önismerettel rendelkezik. Önértékelése reális, erősségeivel jól él, (kapcsolatok, jó kommunikációs készség, türelem és állhatatosság) hibáit a tanulási folyamat részeként értékeli. (interjúk) Rendkívül szerény személyiség, aki kollégáival harmonikus munkakapcsolatokban végzi vezetői munkáját. A folyamatos fejlődés igénye jellemzi tevékenységét. (helyszíni interjúk).

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

##### Megjegyzés

* Szaktanárként és intézményvezetőként is élen jár a tanulást-tanítás és az intézményműködés eredményességét szolgáló innovációk kidolgozásában és alkalmazásában. Követi a változásokat, intézményét képviseli a területi, ill. fenntartói rendezvényeken. Folyamatosan tanul, fejlődik. Vezetői programjában megfogalmazza vezetői hitvallását: "A vezetői munkámban az egyik fő hangsúly a szakmaiság jelenlétére, pontos szaktudásra, a másik az emberi tényezőkre esik. Vallom, hogy igazi vezető csak az lehet, aki a szakmai ismeretek teljes birtokában van..."

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

##### Megjegyzés

* Önreflektív képessége, és a nevelőtestület, a szülők és a diákok részéről kapott formális és informális értékelések figyelembevétele biztosítja intézményvezetői munkájának hatékonyságát (intézményi önértékelés kérdőívei; helyszíni interjúk). Az alázat hozzásegíti ahhoz, hogy ne legyen elbizakodott. Elhivatott, lelkesen és szívesen tanít és igazgat. A szívére hallgat, de az eszével dönt.

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

##### Megjegyzés

* Hiteles és etikus magatartását kollégái nagyra becsülik. Személyes példájával másokat is arra buzdít, hogy képviseljék a közös pedagógiai értékeket (helyszíni intejúk). Vezetői munkájában azt vallja, hogy igazi vezető̋ csak az lehet, aki a szakmai ismeretek teljes birtokában van, és emberileg alkalmas a vezetésre, mert képes másokat megérteni, másokkal emberi kapcsolatokat teremteni, és amellett szilárd jellemmel és erkölcsiséggel rendelkezik. Mindezekért az egyik legfontosabb értéknek a cselekedetek példaértékűségét tekinti. A hitelesség egyik alapköve az, ha a mindennapi munka során csak azt és úgy vár el, amit Ő is betart. (vezetői program)

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

##### Megjegyzés

* A vezetői programban megfogalmazott alapelvek, a küldetésnyilatkozat, a pedagógiai programban megfogalmazottak megvalósítása hatja át tevékenységét. A vezetői program túlságosan általánosan fogalmazott, nem tartalmaz időtervet, így nehézkes a részteljesítések vizsgálata.

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

##### Megjegyzés

* Az éves tervek és beszámolók folyamatosan tartalmazzák az elért eredményeket. Nincsen információnk a vezetői pályázat felülvizsgálatáról.