

1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

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

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

A célok és feladatok meghatározása elsősorban az igazgató asszony irányításával történik a tagintézmény-vezető az operatív megvalósításban kap szerepet. Feladatát második éve látja el, így nem volt még alkalma ebben a munkában részt venni.
Forrás: fenntartói interjú

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

A tagintézményben rajta kívül 8 másik pedagógus dolgozik, akikkel az együttműködését mind a tagintézmény-vezető, mind a pedagógusok kiválónak, sőt kiemelkedőnek tartanak. Forrás: pedagógus kérdőívek, vezetői interjú.

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

A tanulói eredmények fejlesztése a legfontosabb cél, ami megjelenik a Pedagógiai Programban, a Vezetői Programban, elhangzott a vezetői és a fenntartói interjúban is. Forrás: vezetői interjú, PP, Vezetői program, fenntartói interjú

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

- 1.2.4.** 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.

Tekintettel arra, hogy felnőttképzési tagozatról van szó, nem történik mérés.

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

A tanulási eredményesség csupán az érettségi vizsgát jelenti, ezek eredménye szerepel a tanévek beszámolójában, ezt megismerhetik a kollégák is. Forrás: éves beszámolók

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

Ez a tevékenység nem történik meg az intézményben az előbb említettek miatt.

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

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

A tanulók értékelésének közös elveit az intézmény Pedagógiai Programja tartalmazza, amelyet az Igazgató asszony és nem a tagintézmény-vezető határozott meg. Forrás: Pedagógiai Program, fenntartói interjú

- 1.3.8.** Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.

A személyes példaadása jellemző, amelyet alkalmaz az intézményben. Forrás: vezetői interjú

1.4. Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a továbbhaladáshoz?

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

A helyi tantervek elkészítése nem tagintézményenként, hanem a teljes intézményre egységesen történik, így a látogatott tagintézmény-vezető nem kap ebben aktív szerepet. Forrás: vezetői interjú, fenntartói interjú

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

A tagintézményben jelenleg 90 diák tanul 3 évfolyamon, így minden tantárgyhoz egy pedagógus tartozik. Ők a tanmeneteiket a helyi tanterv alapján készítik, a koherenciát a kerettanterv garantálja nem a tagintézmény-vezető tevékenysége. Forrás: vezetői interjú

1.5. Hogyan működik a differenciálás és az adaptív oktatás az intézményben és saját tanítási gyakorlatában?

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

A differenciálást a megadott keretek között alkalmazza és elvárja a pedagógusoktól. Forrás: vezetői program, vezetői interjú

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

A speciális támogatásra a tagintézményben csak a differenciálás útján van lehetőség, nem tartanak többletórát a kiemelt figyelmet igénylő tanulóknak. Jellemző még a zárt facebook csoportban küldött többletfeladat, mint támogatás. Ezt az elvárást közvetíti a pedagógusoknak. Forrás: vezetői interjú

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

Ezt a feladatot kiemelten kezeli, mint célt, megjelenik a vezetői programjában, és elhangzott az interjúban is.

1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

A kompetencia értékelése:

Fejleszthető területek:

A korai intézmény elhagyást megelőző tevékenységek megtervezése és a megvalósítás irányítása. Az érettségi eredmények javítására vonatkozó célok és a hozzájuk tartozó feladatok meghatározása és megvalósítása.

Kiemelkedő területek:

A célok egységesen jelennek meg a Pedagógiai Programban és a Vezetői Programban. A tagintézmény-vezető a célok szintjén az alapfeladatra koncentrálnak.

2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

2.1. Hogyan vesz részt az intézmény jövőképe kialakításában?

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

Az intézmény jövőképét az igazgató asszony határozza meg, ebben a tagintézmény-vezetőnek nincs szerepe, az egyes tagintézmények ugyanazzal a pedagógiai programmal, központi irányítással működnek. Nem mutatkoznak helyi specifikációk. Forrás: fenntartói interjú, pedagógiai program, vezetői interjú

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

Az operatív irányítás szintjén alapvetően ez történik. A jövőképben az érettségi vizsga sikeres letétele a döntő elem. Valójában ennek az alapfeladatnak a megvalósításán dolgoznak a tagintézményben is. Ez jelenik meg a munkatervben és azok beszámolóiban. Forrás: munkaterv, beszámoló, vezetői interjú

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

A koherencia megvalósul, mivel a vezetői program teljes mértékben a pedagógiai programon alapul. Tagintézmény-vezetői szerepben nem történhet másképpen, itt a vezetői pályázat nem térhet el, nem igazán tartalmazhat "új utakat" a pedagógiai programhoz képest. Forrás: PP, Vezetői program

2.2. Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?

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

A változásokat elsősorban az igazgató asszony kíséri figyelemmel, ő irányítja a változtatásokat a tagintézményekben is. A tagintézmény-vezető nyitott a változásokra, jól kommunikálja a pedagógusok felé és segítséget nyújt a megvalósításban. Forrás: vezetői önértékelés, fenntartói és vezetői interjú

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

A tagintézmény-vezető kiválóan kommunikálja a változások szükségszerűségét és a rizikó faktorokat. Igyekszik a teljes körű tájékoztatásra. Forrás: önértékelés, vezetői interjú

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

A tagintézmény-vezető mindössze másfél tanévet dolgozott még ebben szerepben. Nem voltak nagy, markáns változások az eltelt idő alatt.

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

2.3.7. Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

A célok megvalósításának folyamatos nyomon követése a tanév ritmusának megfelelően történik. Ezt támasztják alá a munkatervék és az éves beszámolók.

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

Az intézményértékelés még ezt követően történik és az elmúlt másfél évben nem volt intézményi önértékelés. Az erősségek és gyengeségek azonosítása az éves beszámolók szintjén történik. Forrás: éves beszámolók, vezetői interjú

2.4. Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?

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

A korábban említettek szerint az eredményes érettségi vizsga és a lemorzsolódás csökkentése a legfőbb célok. Ennek megvalósítása és értékelése megtörténik, a továbbfejlesztésről nem találtunk, nem kaptunk információt. Forrás: PP, vezetői pályázat

2.4.10. A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat-meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.

Ezt a szempontot akkor lehetne nyomon követni, ha a beosztottakkal és tudunk beszélni. Erre nem volt alkalmunk. Forrás: PP

2.5. Hogyan teremt a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?

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

Az elmúlt másfél évben nem mutatkozott igény továbbképzésre, az intézményben. A pedagógusok nem fő állásban tanítanak itt, ezt az indoklást kaptuk a tagintézmény-

vezetőtől. Az intézményi változásokat a tagintézmény-vezető kommunikálja. Forrás: vezetői interjú, fenntartói interjú

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

Erre a folyamatra konkrét példát sem a dokumentumokban nem találtunk, sem a tagintézmény-vezetője nem fogalmazott meg ilyet.

2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A kompetencia értékelése:

Fejleszthető területek:

Az intézmény kiemelt célja az érettségi vizsgára történő eredményes felkészítés és a lemorzsolódás csökkentése. Ennek megvalósítható, operatív feladatokra bontása emelné a működési hatékonyságot és eredményességet.

Kiemelkedő területek:

Az információ átadás és kommunikáció az intézmény pedagógusaival. Az együttműködési hajlandóság az intézmény vezetésével.

3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

3.1. Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, milyen az önreflexiója?

3.1.1. Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

A tagintézmény-vezető jó kapcsolatban van a kollégáival, érdekli a véleményük. A vezetői önértékelésben minden kolléga kitöltötte a munkatársi kérdőívet, aminek az eredményét figyelembe vette az önértékelés során írt önfejlesztési tervében. Forrás: vezetői önértékelés önfejlesztési terve

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

Tudatos vezetési stílus kialakulásáról még nem beszélhetünk, hiszen másfél év erre nem elegendő. Legfőbb erősségének a vezetői kommunikációt tartja. Még nem karakteres a vezetői stílusa keveredik a szaktanári szereppel. Forrás: vezetői interjú

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

Tisztában van az erősségeivel és a lehetőségeivel, amit a tagintézmény-vezetői munka számára jelent. Van elképzelése a fejlődési folyamatáról. Forrás: vezetői interjú

3.2. Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?

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

A tanári feladatokban otthonosabban mozog, mint a vezetőiben, de ennek oka, hogy leginkább központi utasításokat kell végrehajtania, illetve a rövid ideje tartó vezetői tevékenység. A továbbképzései megválasztásánál szívesen választana a vezetői munkához tartozók közül. Forrás: vezetői interjú

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

A vezetői hatékonyságának fejlesztéséhez felhasználja a munkatársai véleményét, tanácsait és intézményvezetőjének útmutatásait. A tervező és értékelő tevékenysége kifejezetten ezt tükrözi, egy részt szerves folytatása az elődje munkájának, másrészt az intézményvezetőjének utasítása (sablonja) alapján készült. Forrás: vezetői interjú, fenntartói interjú

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

Mind a kommunikációja, mind a magatartása kifogástalan. Forrás: vezetői önértékelés munkatársi kérdőívek, (saját tapasztalat az eljárás során)

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

3.3.7. A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.

A vezetői program és az éves munkaterv koherensek, inkább elvárásokat és célkitűzéseket tartalmaz, mint feladattervet. A képzés jellegéből adódóan a sikeres érettségi vizsga és a lemorzsolódás csökkentése a legfontosabb cél minden tanévben. Az ehhez tartozó konkrét feladatok nem igazán nyomon követhetőek. Forrás: vezetői program, éves munkaterv, vezetői interjú

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

A legfőbb erősségei között a változások kezelését említi, ezt a kollégái is így látják. Forrás: vezetői önértékelés munkatársi kérdőívek, vezetői interjú

3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

A kompetencia értékelése:

Fejleszthető területek:

A tervezési feladatok pontosabb elsajátítása: a kitűzött célokhoz konkrét feladatok és sikerkritériumok meghatározása.

Kiemelkedő területek:

A változások kezelése és kommunikációja a munkatársaknak. A motiváltság a vezetői feladatok megismerésére és elsajátítására.

4. Mások stratégiai vezetés és operatív irányítása

4.1. Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?

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

A tagintézmény-vezetőnek nincsenek helyettes kollégái, az osztályfőnöki feladatokat az iskola mindhárom osztályában Ő látja el, így a többi pedagógusnak csak a szaktanári felelősség és hatáskör marad. Ez nem igazán jelent jogköri és hatásköri felhatalmazást. Forrás: vezetői interjú

- 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.

Nincsenek helyettes kollégái, így ez nem értelmezhető. Forrás: vezetői interjú, fenntartói interjú

4.2. Hogyan vesz részt személyesen a humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében?

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

A belső ellenőrzési tervet a munkatervvel együtt elkészíti és bekapcsolódik az intézményi önértékelésbe. Forrás: munkaterv

- 4.2.4.** Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.

Az óralátogatások a munkatervben tervezettek, a megvalósítás nem könnyű, mert szaktanári feladatai vannak a tagintézményvezetéssel egy időben. Heti 10 órát tanít. Forrás: munkaterv, vezetői interjú

- 4.2.5.** A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.

Stabil tantestülettel dolgozik, a pedagógusok 80%-a több mint 10 éve az intézményben van. Az értékelés, inkább személyes beszélgetéseket jelent és folyamatos. Forrás: vezetői interjú

4.3. Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?

- 4.3.6.** Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére. A feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.

Ha továbbképzésekre szeretnének eljutni a kollégák, a tagintézmény-vezető támogatná őket, de ilyen eset még nem volt az elmúlt időszakban. A tanításon kívül a vizsgáztatás jelenik meg, mint intézményi feladat, ezek mindenkinek az alapfeladatából következnek. Forrás: vezetői interjú

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

Az alkalmazottak másodállásban dolgoznak az intézményben, a személyes céljaikat a fő munkahelyükön valósítják meg. Forrás: vezetői interjú

4.4. Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?

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

A tagintézményben nem működnek szakmai munkaközösségek. Nem valósítanak meg projekteket sem. Forrás: vezetői interjú, SZMSZ

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

Az intézmény mérete lehetővé teszi, hogy a teljes tantestület (9 pedagógus) együttműködjön. ez megvalósul. Forrás: vezetői interjú

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

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

Az elmúlt másfél évben nem készült továbbképzési program és beiskolázási terv tagintézményi szinten és nem volt jelentkező továbbképzésre. Ha a kollégák ilyen kéréssel fordulnának a tagintézmény-vezetőhöz, támogatná őket. Forrás: vezetői interjú

4.5.11. Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

Nem történik deklarált tudásmegosztás tagintézményi szinten, csak a folyamatos beszélgetések biztosítják a tapasztalatok átadását. Forrás: vezetői interjú

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

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

A döntések jellemzően intézményi szinten és nem tagintézményin születnek. A helyi döntések, pl: új munkatárs kiválasztása a vezető egy személyi döntése alapján születnek. Forrás: vezetői interjú, fenntartói interjú

4.6.13. A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

Amennyiben együttes döntés születik, akkor történik információ átadás, de ez inkább az intézmény vezetése felé. Forrás: vezetői interjú

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

Nem jellemzőek a konfliktusok és a vezetői döntések nagyobb része nem az egyének saját elvárásai alapján születik, hanem a teljes intézmény érdekében. Például az új kapcsolatok kialakítása. Forrás: vezetői interjú

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

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

A közvetlen viszony jellemző, hiszen 9 fős a tantestület. Forrás: vezetői interjú

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

A tanulási folyamatot támogató rend fenntartása elengedhetetlen, hiszen bérelt helyiségekben folyik az oktatás. Forrás: vezetői interjú

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

Az intézményi innovációk új kapcsolatok létesítésében és az intézményi marketing fejlesztésében jelentkeznek. Ezek a tagintézmény-vezető nevéhez kötődnek. Forrás: vezetői interjú

4. Mások stratégiai vezetés és operatív irányítása

A kompetencia értékelése:

Fejleszthető területek:

A feladatok megosztása a kollégákkal. Osztályfőnöki megbízás adása a kollégáknak. A belső tudásmegosztás szervezetté tétele.

Kiemelkedő területek:

Folyamatos kapcsolattartás, állandó jelenlét.

5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

5.1. Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?

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

Elsősorban az intézményvezetője és helyettesei kísérik figyelemmel a jogszabályokat, nem a tagintézményvezető. Forrás: vezetői interjú, fenntartói interjú

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

A változások kezeléséhez hozzátartozik a jogszabály változások ismertetése is. Forrás: vezetői interjú

5.2. Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?

- 5.2.3.** Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.
A kommunikációs csatornák közül a leggyakrabban alkalmazott a verbális, esetleg az email. Forrás: vezetői interjú
- 5.2.4.** A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.
A megbeszélések folyamatosak, az értekezletek ritkák. Forrás: vezetői interjú
-

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

- 5.3.5.** Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülés stb.).
Az új munkatársak kiválasztása a tagintézmény-vezető feladata és felelőssége. Az órarendet a kollégái kéréseit figyelembe véve készíti el. A helyettesítés nem jellemző. Forrás: vezetői interjú
- 5.3.6.** Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (például nyelvi labor, sportlétesítmények eszközei, taneszközök, IKT eszközök).
A bérelt tantermekben van projektor a tagintézmény egy lappal rendelkezik, ezt a tagintézmény-vezető adja át a kollégáknak, ha szükséges. Forrás: vezetői interjú
-

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

- 5.4.7.** Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.
Az intézmény honlapjára inkább a vezető helyettesek teszik ki az alapidokumentumokat, ez minden tagintézmény esetén azonos. Forrás: vezetői interjú
- 5.4.8.** A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.
Fontos feladatnak tekinti az új kapcsolatokat és a tagintézmény megfelelő létszámát, dolgozik is folyamatosan a létszám növelésén. Forrás: vezetői interjú
-

5.5. Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?

- 5.5.9.** Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.
Ez nem tagintézményi szinten történik, hanem egységesen az egész iskolában. Forrás: vezetői interjú

5.5.10. Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

A dokumentáció nagyobb részét, mivel 3 osztályban osztályfőnök személyesen készíti el.

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

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

A DÖK és a szülői képviselő az esti gimnáziumban nem jellemző. Forrás: vezetői interjú

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

A fenntartó elégedett a tagintézmény-vezető munkájával.

5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

A kompetencia értékelése:

Fejleszthető területek:

Az intézmény stabil létszámának kialakítása: egyre több jelentkező, csökkenjen a lemorzsolódás mértéke. Újabb együttműködő partnerek felkutatása.

Kiemelkedő területek:

A stratégia kidolgozott.
