

**A VILÁGI ZSIDÓ ISKOLA ALAPÍTVÁNY ÁLTAL
FENNTARTOTT**

**LAUDER JAVNE ZSIDÓ KÖZÖSSÉGI ÓVODA, ÁLTALÁNOS
ISKOLA, GIMNÁZIUM ÉS
ZENEI ALAPFOKÚ MŰVÉSZETI ISKOLA**

**pedagógusokra vonatkozó intézményi elvárásrendszere
Általános Iskola**

(az elvárásrendszer megegyezik a OH 2020. július 31. napján jóváhagyott tájékoztatójával)

Budapest
1121 Budapest
Budakeszi út 48.

2021

Általános iskola

1. A pedagógusellenőrzés területei és módszertana

1.1. A pedagógus tanfelügyeletének területei

A területek a tanári felkészítés közös követelményeiről és az egyes tanárszakok képzési és kimeneti követelményeiről szóló 8/2013. (I. 30.) EMMI rendeletben meghatározott követelményterületek nagy részét lefedik. A tanfelügyelet pedagógiai ellenőrzést végez, melynek során ellenőrzi, hogyan valósul meg a gyakorlatban a képzés folyamatában a kimeneti követelményekben is megfogalmazott kompetenciák fejlesztése.

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

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

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

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

Az ellenőrzés területei – az első pont kivételével – megegyeznek a pedagógusok előmeneteli rendszerében használt pedagógusminősítési kompetenciákkal, így a tanfelügyelet eredménye segíti a pedagógusokat a minősítésre való felkészülésben. A megegyező területeken meghatározott általános elvárások a pedagógusminősítésben használt indikátorok, azok

bővebb értelmezése megtalálható a pedagógusok minősítési rendszeréhez készült útmutatóban és kiegészítéseiben.

1. Pedagógiai módszertani felkészültség

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

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

2. Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

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

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

3. A tanulás támogatása

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

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

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

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

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

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

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

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

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

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

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

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

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

7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

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

8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért	
Szempontok	Elvárások
Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?	<ul style="list-style-type: none"> Tisztában van személyiségének sajátosságaival, és alkalmazkodik a szerepvállalásokhoz. Pedagógiai munkáját reflektivitás jellemzi.
Mennyire tájékozott pedagógiai kérdésekben,	<ul style="list-style-type: none"> A pedagógiai feladatok megoldásában együttműködik pedagógustársaival, munkaközöségeivel, a nevelő-oktató munkát segítő munkatársaival, a tanuló fejlődését támogató más szakemberekkel.

8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért	
Szemponatok	Elvárások
hogyan követi a szakmában történeteket?	<ul style="list-style-type: none"> Fontos számára tudásának folyamatos megújítása, a megszerzett tudását a pedagógiai gyakorlatában eredményesen alkalmazza.
Hogyan nyilvánul meg kezdeményezőképesége, felelősségvállalása a munkájában?	<ul style="list-style-type: none"> Részt vesz szakmai kooperációkban, problémafelvetéseivel, javaslataival kezdeményező szerepet vállal.

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

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

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

1.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

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

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

Az előző intézményi önértékelés adott pedagógusra vonatkozó kérdőíves felméréseinek eredményei¹¹, amelyekbe a szakértők kérésére a tanfelügyeleti látogatás napján az intézmény köteles biztosítani a betekintést

- önértékelő kérdőív
- szülői kérdőívek
- munkatársi kérdőívek

A tanmenet és az éves tervezés egyéb dokumentumai

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

Óraterv és egyéb foglalkozások tervezése

- Hogyan jelennek meg a tervezésben a tantárgyi belső és külső kapcsolódások?
- A feladatok, célkitűzések teljesülését hogyan segítik a tervezett módszerek, tanulásszervezési eljárások és az óra/foglalkozás felépítése?
- Az óra célkitűzése és az óraterv mennyiben támogatja a megszerzett tudás alkalmazását?
- Az órák/foglalkozások tervezésénél hogyan érvényesül a cél–tananyag–eszköz koherenciája?

¹¹ A kérdőívek megtalálhatók a https://www.oktatas.hu/koznevelés/onertekeles/onertekelesi_kezikonyvek oldalon elérhető Önértékelési kézikönyvben.

- Milyen módon jelennek meg az egyéni tanulói igények az órák/foglalkozások tervezésében?
- Mennyire támogatja a terv a tanulói együttműködést, szociális tanulást?
- Milyen módon jelennek meg a tervben a közösségfejlesztés, személyiségfejlesztés feladatai?
- Mennyiben felelnek meg a tervek célkitűzéseinek a tervezett értékelési eszközök?
- A tanórán kívüli tervezés tartalma mennyire áll összhangban az adott tanulócsoporthoz tartozó életkori sajátosságaival?
- A tanórán kívüli foglalkozástervek hogyan kapcsolódnak az intézmény éves munkatervéhez, célkitűzéseire? (intézményi és nevelési célokhoz, nevelési területhez, tudásterületekhez, intézményi innovációhoz)
- Óraterveibe épít-e alternatív módszertani és/vagy tartalmi megoldásokat?

Napló

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

Tanulói füzetek

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

1.3. Óra-/foglalkozáslátogatás megfigyelési szempontjai

- Milyen volt a pedagógus stílusa?
- Mennyire volt érthető a pedagógus kommunikációja?
- A pedagógus mennyire vette figyelembe az egyéni képességek közötti különbségeket?
- A vezető, irányító, segítő szerep mennyire volt indokolt az egyes munkafolyamatokban?
- Mennyire szakszerű a pedagógus órai fogalomhasználata, mennyire támogatja a tanulóknak az új fogalmak kialakítását és a korábbiak elmélyítését?

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

1.4. Interjúk kérdéssorai

A pedagógusinterjú javasolt kérdései

- Hogyan követi a szakmában megjelenő újdonságokat, a végbemenő változásokat?
- Milyen módszerekkel, milyen szempontok figyelembevételével végzi a hosszú és rövid távú tervezést? Hogyan, milyen esetekben korrigálja a terveket?
- Hogyan méri fel a tanulók értelmi, érzelmi és szociális állapotát, a közösség belső struktúráját?

- Pedagógiai munkája során a pedagógiai feladatok megoldásában kikkel működik együtt?
- Milyen a kapcsolata szakmai munkaközösségével, milyen közösségi feladatokat végez, vállal?
- Milyen ellenőrzési, értékelési, számonkérési formákat alkalmaz? Hogyan használja fel a korábbi eredményeket, tapasztalatokat az értékelés tervezésekor?
- A tanórákon látottakon kívül milyen módszereket, tanulásszervezési eljárásokat és milyen céllal alkalmaz szívesen?
- Hogyan használja ki a tantárgyköziség lehetőségeit?
- Milyen módszerekkel segíti a tanultak alkalmazását?
- Hogyan fejleszti a tanulók jövőről való gondolkodását?
- Hogyan teremt olyan helyzeteket a tanórán/foglalkozáson, amelyekben az adott témához kapcsolódva fejleszti a tanulók kritikus, felelősségteljes gondolkodását a fenntartható fejlődéssel összefüggésben?
- Hogy alakítja a tanulási teret, tanulási környezetet a tanulási folyamatnak megfelelően?
- A motivációnak mely eszközeit használja leggyakrabban? Milyen alapon választja meg a motivációs eszközöket?
- Milyen módon segítik munkáját az IKT-eszközök?
- Milyen módszerekkel támogatja a diákok önálló tanulását?
- Mit jelent Ön számára az inkluzív nevelés?
- Hogyan differenciál, alkalmazza-e az adaptív oktatás gyakorlatát?
- Hogyan vesz részt a tehetséggondozásban, felzárkóztatásban?
- Hogyan jelenik meg a személyiség- és a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában?
- Hogyan képes befogadó környezetet kialakítani?
- Milyen esetekben, milyen módszerrel készít egyéni fejlesztési tervet?
- Hogy használja ki a közösség tagjainak különbözőségében rejlő értékeket a munkája során?
- A tanítási-tanulási folyamatban hol, mikor, hogyan szokta a tanulók önértékelését ösztönözni?
- Hogyan győződik meg róla, hogy a tanulók értékelése reális?
- Milyen módon működik együtt a pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő munkatársakkal? Hogy működik együtt más intézmények pedagógusaival?
- Milyen kommunikációs eszközöket használ szívesen a munkája során? Hogy tartja a kapcsolatot a tanulók szüleivel?
- Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?
- Milyen kiemelkedő vagy fejleszthető területet emelne ki a munkájával kapcsolatban?
- Van-e olyan területe pedagógiai munkájának, amiben változni, fejlődni szeretne?

Interjú a vezetővel a pedagógus munkájáról

Abban az esetben, amikor intézményvezető ellenőrzésére pedagógusként kerül sor, a pedagógusinterjú javasolt kérdéseit ki kell egészíteni a vezetővel készítendő interjú

kérdéseivel is. Tagintézmény-vezető és intézményegység-vezető pedagógusként történő ellenőrzése során az intézményvezetővel („csúcsvezetővel”) egyeztetni a vezető tanfelügyelő, hogy vele fog készülni az interjú, vagy az általa javasolt személlyel, aki közvetlenül is ismeri a tagintézmény-vezető és intézményegység-vezető nevelő-oktató munkáját, és akinek a véleménye sokat segíthet az értékelésben. A jegyzőkönyvbe be kell jegyezni, ha nem az intézményvezetővel történt azt interjú.

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

2. A vezetőellenőrzés területei és módszertana

2.1. A vezető tanfelügyeletének területei

A vezetői értékelés területeit a Tempus Közalapítvány által koordinált, az Európai Bizottság által támogatott International Co-operation for School Leadership (Nemzetközi együttműködés az iskolavezetésért) című projekt keretében kidolgozott iskolavezetői kompetenciák

keretrendszere, a Central5 alapján definiálták és értelmezték,¹² amit az EMMI rendelet tartalmilag átvett az alábbi megfogalmazások szerint:

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

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

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

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

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása	
Szempontok	Elvárások
Milyen módon biztosítja, hogy a tanulás a tanulói eredmények javulását eredményezze?	<ul style="list-style-type: none"> • Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.

¹² Révai, N., Kirkham, G. A. (szerk., 2013): The Art and Science of Leading a School – Central5: Central European view on competencies for school leaders. [Az iskolavezetés tudománya és művészete – Centrál5: Az iskolavezetők kompetenciái közép-európai megközelítésben] Tempus Közalapítvány, Budapest.

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása	
Szemponatok	Elvárások
	<ul style="list-style-type: none"> Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait. A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére, a tanulói eredmények javítására 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.
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"> A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi tantervet a kerettantervre alapozva az intézmény sajátosságaihoz igazítja. Irányítja a tanmenetek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára. Gondoskodik arról, hogy a tanmenetekben, a pedagógusok éves tervezésében megjelenjen a

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

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

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

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

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

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Szemponatok	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 jogszabályváltozásokról 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 sportlétesítmények eszközei, taneszközök). Az intézmény vezetése gondoskodik arról, hogy az intézmény működésében érvényesüljön a fenntartható fejlődés értékrendje.
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 nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét. Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.
Milyen, a célok elérését támogató	<ul style="list-style-type: none"> Személyesen irányítja az intézmény partneri körének azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és

2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Szemponatok	Elvárások
kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?	<p>a partnereket képviselő szervezetekkel (például DÖK, szülői képviselet) történő kapcsolattartásban.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.

3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

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

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

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

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

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

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

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Szemponatok	Elvárások
Hogyan vesz részt az intézmény jövőképeinek 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 jövőképeinek, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek

	<p>megismerését és tanulási-tanítási folyamatokba épülését.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 feladat-meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.
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 tanulástani eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.

4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

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

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

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

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

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása	
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 humánerőforrás 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"> • Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére. A feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít. • Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.
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 együttműködéseket.

4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Szemponatok	Elvárások
Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését	<ul style="list-style-type: none"> • 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 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. • Olyan tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a tanulási folyamatot támogató rend jellemzi (például mindenki által ismert szabályok betartatása). • Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.

5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

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

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

A vezetőnek be kell építenie a saját gyakorlatába mind a már létező, megalapozott pedagógiai és vezetési modelleket, elméleteket, mind pedig az új oktatási trendeket és innovációkat, azok folyamatos alkalmazásával. Támogatnia és segítenie kell a kutatásokat és a tényalapú

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

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

5. A vezetői kompetenciák fejlesztése	
Szempontok	Elvárások
Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, milyen az önreflexiója?	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
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. • Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti. • 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.

2.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

Az előző vezetőellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott vezetőre vonatkozó önfejlesztési terve(i)

- Melyek a kiemelkedő és melyek a fejlesztendő területek?
- Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?

- Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?

Az előző intézményi önértékelés vezetőre vonatkozó kérdőíves felmérésének eredményei,¹³ amelyekbe a szakértők kérésére a tanfelügyeleti látogatás napján az intézményvezető köteles biztosítani a betekintést

- Önértékelő kérdőív
- Szülői kérdőív
- Nevelőtestületi kérdőív

Vezetői pályázat/vezetési program, (intézményegység-vezetői/tagintézmény-vezetői program)

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

Amennyiben nem pályázat útján történt a vezetői megbízás, abban az esetben az EMMI rendelet 149. § (1) a) pontja alapján az intézmény/tagintézmény/intézményegység vezetésével megbízott vezetőnek rendelkeznie kell az adott intézmény/tagintézmény/intézményegység vezetésére vonatkozó – intézményegység-vezető, tagintézmény-vezető esetén az intézményvezetői vezetési programhoz illeszkedő – hosszú és rövid távú célokat tartalmazó vezetési programmal, amely az ellenőrzés része. A vezetői munka értékelésének alapja többek között a vezetési programban leírtak és azok megvalósítása a gyakorlatban. A látogatási nap folyamán a vezetővel készítendő interjú kérdései is kitérnek a vezetési programban foglaltak megvalósítására.

¹³ A kérdőívek megtalálhatók a https://www.oktatas.hu/koznevelés/onertekeles/onertekelesi_kezikonyvek oldalon elérhető Önértékelési kézikönyvben.

Pedagógiai program

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

Egymást követő 2 tanév munkaterve és az éves beszámolók

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

SZMSZ

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

2.3. Interjúk kérdéssorai

A vezető munkájáról a munkáltatójával készített interjú javasolt kérdései

- Hogyan kommunikálja a vezető az intézmény jövőképét, céljait?
- Hogyan biztosítja a vezető a tanulás-tanítás eredményességét, a középfokú intézményekben való továbbtanulást célzó sikeres felkészítést?
- Mennyire sikerül a nevelőtestülettel a változások megértetése, kezelése?
- Mennyire hatékonyan irányítja a megvalósítást?
- Képvisele-e az intézmény érdekeit?
- Képvisele-e a pedagógusok érdekeit, intézi-e ügyeiket a fenntartónál?
- Elkötelezett-e az intézménye iránt? Ennek milyen jeleit tapasztalják?
- Milyen a fenntartóval való együttműködése a változások kezelésében?
- Nyitott-e saját maga fejlesztésére, milyen tények mutatják szakmai aktivitását?
- Rendszeres-e az intézményben a pedagógusok munkájának ellenőrzése, értékelése?
- Elkötelezett-e a tantestület fejlesztésében, működik-e a belső tudásmegosztás?
- Tájékoztatási kötelezettségének eleget tesz-e?
- Hogyan működteti a vezető a nyilvánosság biztosítását?
- Hogyan hasznosítja az intézmény kapcsolatrendszerét?
- A továbbképzések irányítása összhangban van-e a pedagógiai program céljaival?

A vezetővel készített interjú javasolt kérdései

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

- Hogyan jelenik meg az adaptivitás, differenciálás a saját tanítási gyakorlatában, valamint az intézményi működésben?
- Mit tesz az inkluzív tanulási környezet megteremtése érdekében?
- Mit tesz a pozitív intézményi arculat kialakítása és fenntartása érdekében?
- Hogyan működnek az intézményi célok elérését segítő kapcsolatai, hogyan fejleszti azokat?
- Milyen a kapcsolata a középfokú oktatással? Hogyan történik a tanulói életutak követése, mit tesz a korai iskolaelhagyás elkerülése érdekében?
- Milyen információk segítik vezetői munkáját, hogyan használja fel ezeket saját munkájának fejlesztésében?
- Hogyan, milyen területeken fejleszti folyamatosan önmagát?
- Hogyan, milyen témákban történik meg az önreflexiója, az erősségeinek, fejleszthető területeinek meghatározása?
- A vezetői programjában megfogalmazott célok megvalósítása milyen eredménnyel történt meg (időarányosan)?
- Milyen új célok jelentek meg?
- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítania és ezeket hogyan hajtotta végre?

A vezetőtársakkal készített interjú javasolt kérdései

- Hogyan, mi alapján változtatja az intézmény a képzési struktúráját? Milyen szerepe van ebben az intézmény vezetőjének?
- Hogyan történik a stratégiai dokumentumok elkészítése, ezekből lebontva az operatív munka megtervezése?
- Milyen stratégiai lépéseket tesz az intézmény vezetője az iskola céljainak elérése érdekében?
- Hogyan azonosítják a stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeket? Mi a vezető szerepe az azonosítási folyamatban?
- Hogyan teremt az intézményvezető a változásokra nyitott szervezetet? Mit tesz ennek érdekében?
- Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése, a pedagógusok tájékoztatása?
- Hogyan biztosítják az intézményi működés nyilvánosságát, mi ebben a vezető szerepe?
- Hogyan biztosítja a vezető az átláthatóságot a vezetésben, irányításban? Milyen módszerei, eljárásai vannak erre?
- Hogyan méri fel, milyen módon támogatja a vezető a kollégák szakmai fejlődését?
- Mit tesz az intézményvezető annak érdekében, hogy a pedagógusok kövessék a pedagógiai szakirodalmat?
- Mit tesz az intézményvezető, hogy a pedagógusok használják a megszerzett új tudásokat?
- Működik-e az intézményben tudásmegosztó fórum, az egymástól való tanulás bármilyen módja? Mi a vezető szerepe a működésben?
- A vezető milyen kommunikációs formákat használ, és ezek mennyire eredményesek?
- Milyen mértékben vesz részt az intézményvezető a pedagógusok értékelésében?

- Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése (emberek, tárgyak, eszközök, fizikai környezet)? Milyen feladatot vállal ebben a munkában a vezető?
- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és hogyan?
- Hogyan méri fel saját erősségeit és a vezetői munka fejlesztendő területeit, mit tesz saját szakmai fejlődése érdekében?

3. Az intézményellenőrzés területei és módszertana

3.1. Az intézmény tanfelügyeletének területei

Az intézmény értékelése során a szakértők az alábbi területekről származó adatokat és tapasztalatokat használják fel:

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

1. Pedagógiai folyamatok

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

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

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások

1. Pedagógiai folyamatok	
Tervezés	
Szemponatok	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 készülnek. 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. • Az intézményi önértékelési ciklust lezáró intézkedési terv és a stratégiai és operatív tervezés dokumentumainak összehangolása megtörténik. • Az éves munkaterv összhangban van a stratégiai dokumentumokkal és a munkaközösségek terveivel. • A környezeti nevelés, fenntartható fejlődés pedagógiai programban megfogalmazott céljai megjelennek az intézmény éves tervezésében is.
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.

1. Pedagógiai folyamatok	
Megvalósítás	
Szemponatok	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.)

1. Pedagógiai folyamatok	
Megvalósítás	
Szemponatok	Elvárások
	<ul style="list-style-type: none"> 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, tanulócsoporthra tervezett egymásra épülő tevékenységek) a személyiség- és közösségfejlesztést, az elvárt tanulási eredmények elérését, a szülők, tanulók és munkatársak elégedettségét és a fenntartói elvárások teljesülését szolgálják.
Milyen az intézmény működését irányító éves tervek és a beszámolók viszonya?	<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 tényleges megvalósulásának a viszonya?	<ul style="list-style-type: none"> A pedagógus, tervező munkája során figyelembe veszi az intézménye vonatkozásában alkalmazott tantervi, tartalmi és az intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt, oktatott egyének és csoportok fejlesztési céljait. 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.

1. Pedagógiai folyamatok	
Ellenőrzés	
Szemponatok	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.

	<ul style="list-style-type: none"> • A tanulási eredményeket az intézmény folyamatosan követi, elemzi, szükség esetén korrekciót hajt végre. • Az ellenőrzések eredményeit felhasználják az intézményi önértékelésben és a pedagógusok önértékelése során is.
--	---

1. Pedagógiai folyamatok

Értékelés

Szemponatok	Elvárások
Hogyan történik az intézményben az értékelés?	<ul style="list-style-type: none"> • Az értékelés tények és adatok alapján, tervezetten és objektíven történik, alapját az intézményi önértékelési rendszer jelenti. • Az intézményi önértékelési rendszer működését az intézmény vezetése irányítja, az önértékelési folyamatban a nevelőtestület valamennyi tagja részt vesz.
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 alapdokumentumaiban megfogalmazott/elfogadott, közös alapelvek és követelmények (értékelési rendszer) alapján történik. • A pedagógusok az alkalmazott pedagógiai ellenőrzési és értékelési rendszert és módszereket, azok szempontjait az általuk megkezdett nevelési-oktatási folyamat elején megismertetik a tanulókkal és a szülőkkel. • 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 tanuló eredményeiről fejlesztő céllal folyamatosan visszacsatolnak a tanulónak és szüleinek/gondviselőjének.

1. Pedagógiai folyamatok

Korrekció

Szemponatok	Elvárások
Mi történik az ellenőrzés, mérés, értékelés eredményével? (Elégedettségmérés,	<ul style="list-style-type: none"> • Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak elkészítése, módosítása során megtörténik az ellenőrzések során feltárt információk felhasználása.

1. Pedagógiai folyamatok	
Korrekción	
Szemponok	Elvárások
intézményi önértékelés, pedagógusértékelés, 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.

2. Személyiség- és közösségfejlesztés

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

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és az elvárások:

2. Személyiség- és közösségfejlesztés	
Személyiségfejlesztés	
Szemponok	Elvárások
Hogyan valósulnak meg a pedagógiai programban rögzített személyiségfejlesztési feladatok?	<ul style="list-style-type: none"> A beszámolóban és az intézményi önértékelésben követhetők az eredmények (különös tekintettel az osztályfőnökök tevékenységére, a diákönkormányzati munkára, az egyéni fejlesztésre). Támogató szervezeti és tanulási kultúra jellemzi az iskolát. A tanulók személyes és szociális képességeik felmérésére alkalmas módszereket, eszközöket, technikákat alkalmaznak a pedagógusok az intézményben.

2. Személyiség- és közösségfejlesztés	
Személyiségfejlesztés	
Szemponatok	Elvárások
Hogyan fejlesztik az egyes tanulók személyes és szociális képességeit (különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulókra)?	<ul style="list-style-type: none"> • A pedagógusok módszertani kultúrája kiterjed a tanulók személyes és szociális képességeinek fejlesztésére, és ez irányú módszertani tudásukat megosztják egymással. • 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.
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. • A pedagógusok az önálló tanuláshoz szakszerű útmutatást és megfelelő tanulási eszközöket biztosítanak, alkalmazva a tanulás tanítása módszertanát.
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 tanórán kívüli tevékenységek alkalmával a tanulók a gyakorlatban alkalmazzák a téma elemeit.

2. Személyiség- és közösségfejlesztés	
Személyiségfejlesztés	
Szemponatok	Elvárások
	<ul style="list-style-type: none"> Az intézményben a tanulóknak lehetőségük van arra, hogy nemcsak tanórákon, hanem egyéb nem tanórai keretek között is foglalkozhassanak a fenntartható fejlődés kérdéseivel.

2. Személyiség- és közösségfejlesztés	
Közösségfejlesztés	
Szemponatok	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 pedagógusok rendelkeznek a közösségfejlesztés folyamatának ismeretével, és az alapján valósítják meg a rájuk bízott tanulócsoportok, közösségek fejlesztését. 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. Az intézmény gondoskodik és támogatja a pedagógusok, valamint a tanulók közötti folyamatos információcserét és együttműködést.
Az intézmény közösségépítő tevékenységei hogyan, milyen keretek között valósulnak meg?	<ul style="list-style-type: none"> Közösségi programokat szervez az intézmény. 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.

3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények

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

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények	
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 indikátorok 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 figyelembevételével) 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 tárgyak oktatása eredményes, amely mérhető módon is dokumentálható (versenyeredmények, felvételi eredmények, stb.). • Az eredmények eléréséhez a munkatársak nagy többsége hozzájárul. • Az intézmény rendelkezik valamilyen külső elismeréssel.

3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények	
Szemponatok	Elvárások
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 tantestületi feladat. A belső és külső mérési eredmények felhasználásra kerülnek az intézményi önértékelés eljárásában.
Hogyan kísérik figyelemmel a tanulók további tanulási útját?	<ul style="list-style-type: none"> A tanulókövetésnek kialakult rendje, eljárása van. A tanulók további eredményeit felhasználja a pedagógiai munka fejlesztésére.

4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

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

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció	
Szemponatok	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 (szakmai) 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 figyelembevételével 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 együttműködéseket, és az intézmény céljainak elérése érdekében támaszkodik a munkájukra.

	<ul style="list-style-type: none"> • A munkaközösségek bevonásával történik a pedagógiai folyamatok megvalósításának ellenőrzése, értékelése. • A tanulók nevelése-oktatása érdekében a szakmai közösségek tevékenységén túl a pedagógusok kezdeményezően együttműködnek egymással és a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel a felmerülő problémák megoldásában.
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.

5. Az intézmény külső kapcsolatai

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

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

5. Az intézmény külső kapcsolatai	
Szemponatok	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 tartalomleírással is rendelkezik. Az intézmény terveinek elkészítése során megtörténik az érintett külső partnerekkel való egyeztetés. Rendszeresen megtörténik a kiemelt kulcsfontosságú partnerek igényeinek, elégedettségének megismerése. 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 az ezekre történő jelölésekkel. Az intézmény a fenntartható fejlődés pedagógiájának megvalósítása érdekében együttműködik más intézményekkel, szervezetekkel is, támogatja a pedagógusok és tanulók részvételét olyan projektekben, amelyek erősítik a résztvevőkben a fenntartható fejlődés szemléletmódját.

6. A pedagógiai működés feltételei

Az intézmény működésének minőségét nagymértékben meghatározza a rendelkezésre álló tárgyi és humán infrastruktúra, ezért különösen fontos az adottságok között annak

számbavétele, hogy az intézmény a rendelkezésre álló lehetőségeit hogyan használja ki. Az intézmény a tanulási-tanítási folyamat tárgyi környezetét a pedagógiai céljainak megfelelően alakította ki. Az intézményi szervezetfejlesztés célja az együttműködő, motiváló szakmai környezet kialakítása.

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

6. A pedagógiai működés feltételei	
Tárgyi, infrastrukturális feltételek	
Szempontok	Elvárások
Hogyan felel meg az infrastruktúra az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?	<ul style="list-style-type: none"> 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. Az intézmény a fenntartható fejlődés szempontjait szem előtt tartva, az erőforrások tudatos, takarékos felhasználására törekszik, amellyel jó példát mutat a tanulók, a szülők és a külső partnerek felé.
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.
Milyen az IKT-eszközök kihasználtsága?	<ul style="list-style-type: none"> Az intézmény az IKT-eszközöket rendszeresen alkalmazza a nevelő-oktató munkájában, az eszközök kihasználtsága, tanórán való alkalmazásuk nyomon követhető.

6. A pedagógiai működés feltételei	
Személyi feltételek	
Szempontok	Elvárások
Hogyan felel meg a humánerőforrás az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?	<ul style="list-style-type: none"> 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.

6. A pedagógiai működés feltételei	
Személyi feltételek	
Szemponatok	Elvárások
	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Az intézmény pedagógus továbbképzési programját az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembe vételével alakították ki. • A vezetők felkészültek a pedagógiai munka irányításának, ellenőrzésének feladataira.

6. A pedagógiai működés feltételei	
Szervezeti feltételek	
Szemponatok	Elvárások
Milyen szervezeti kultúrája van az intézménynek, milyen szervezetfejlesztési eljárásokat, módszereket alkalmaz?	<ul style="list-style-type: none"> • 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 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.
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.

6. A pedagógiai működés feltételei	
Szervezeti feltételek	
Szemponatok	Elvárások
	<ul style="list-style-type: none"> 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 az intézmény innovációs gyakorlata?	<ul style="list-style-type: none"> Az intézmény munkatársai képességük, szakértelmük, érdeklődésük szerint javaslatokkal segítik a fejlesztést. 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.

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

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

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.	
Szemponatok	Elvárások
Hogyan jelennek meg a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban meghatározott célok a	<ul style="list-style-type: none"> Az intézmény pedagógiai programja koherens a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban foglaltakkal. A pedagógiai program a jogszabályi és tartalmi elvárásokkal összhangban fogalmazza meg az intézmény sajátos nevelési-oktatási feladatait, céljait.

7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvet megállapító jogszabályban meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés.	
Szemponatok	Elvárások
pedagógiai programban?	
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 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 tanítási módszerek, a nevelő-oktató munkát támogató papír alapú és digitális tankönyvek, segédanyagok kiválasztása és alkalmazása rugalmasan, a pedagógiai prioritásokkal összhangban történik.

3.2. Dokumentumelemzés

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

Az előző intézményellenőrzés(ek) és az intézményi önértékelés(ek) adott intézményre vonatkozó intézkedési terve(i)

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

Az előző intézményi önértékelés intézményre vonatkozó kérdőíves felmérésének eredménye,¹⁴ amelyekbe a szakértők kérésére a tanfelügyeleti látogatás napján az intézményvezető köteles biztosítani a betekintést

- Szülői kérdőív
- Nevelőtestületi kérdőív

Pedagógiai program

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

SZMSZ

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

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

- Milyen az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya?
- Hogyan jelenik meg az intézményi munkaterv és a munkaközösségek éves terveinek egymásra épülése?

¹⁴ A kérdőívek megtalálhatók a https://www.oktatas.hu/kozneveles/onertekeles/onertekelési_kezikonyvek oldalon elérhető Önértékelési kézikönyvben.

- Az előző évi értékelésre építve milyen fejlesztő célú elemek, nevelési és oktatási feladatok jelennek meg a munkatervekben? Milyen aktuális feladatok fogalmazódnak meg a munkatervben, mint kiemelt nevelési, oktatási és egyéb feladatok?
- Egyértelműen megjelenik-e az egyes feladatok felelőse, határideje, a végrehajtás ellenőrzője?
- Hogyan jelennek meg az intézmény hagyományai az éves tervezésben?
- A munkatervben meghatározott tartalom megvalósítása reális volt-e?
- A beszámolóban megjelent-e a munkatervre vonatkozó reflexió?

Továbbképzési program – beiskolázási terv

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

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

- Hogyan viszonyul az iskola mérési teljesítménye az országos átlaghoz és a hozzá hasonló iskolák átlagához (kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben?
- Megjelenik-e az iskola CSH-indexe a telephelyi jelentésben? (mért évfolyamonként)?
- Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (mért évfolyamonként)?
- Megállapítható-e az iskola szociokulturális hátránykompenzáló hatása (kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként), és ha igen, akkor az milyen (az átlagnál jobb, átlagos, az átlagnál rosszabb)?
- Milyen az iskolában a többiekhez kifejezetten leszakadó tanulók aránya?
- Milyen az iskolában a többiekhez képest kifejezetten jobb eredményt elérő tanulók aránya?

A fent részletezett mérési eredményeken kívül a szakértők az intézmény egyéb mutatóit is áttekintik (a 3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények értékelési területen felsorolt eredmények), az így szerzett információk is segítenek az intézmény eredményességének meghatározásában.

A pedagógusellenőrzés eredményeinek összegzése

Az intézményellenőrzéskor az intézmény pedagógusainak egy része részt vett már tanfelügyeleti ellenőrzésen, így a rendelkezésre álló értékeléseket a szakértők elemző módon áttekintik, különösen az alábbiakat figyelembe véve:

- Milyen átlagos eredménnyel zárultak az ellenőrzések az egyes területeken?

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

Amennyiben nem az intézményellenőrzés keretében kerül sor a vezető ellenőrzésére és értékelésére, a szakértők áttekintik a vezető értékelésének eredményét is.

3.3. Interjúk kérdéssorai

Az ellenőrzés során egyéni és csoportos interjúk készítésére is sor kerül az intézmény alábbi munkatársaival, partnereivel. A beszélgetés az előzetesen közzétett szempontok és témák szerint alakul. Az interjúalanyok kiválasztása irányítottan történik:

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

Az intézmény vezetőjével készített interjú javasolt kérdései

- Milyen az Ön intézménye? Fogalmazzon meg (emeljen ki) öt intézményi jellemzőt!
- Melyek az intézmény kiemelt, sajátos céljai?
- Milyen rendszere van az intézményben folyó nevelő-oktató munkát meghatározó dokumentumok elkészítésének? Hogyan jelennek meg ezekben az intézmény sajátos jellemzői? (stratégiai dokumentumok, az éves munkát meghatározó dokumentumok)
- Az intézmény stratégiájának tervezésekor figyelembe vették-e a települési környezet, a köznevelésirányítás elvárásainak változásait?
- Hogyan történik az aktuálisan megjelenő új feladatok ellátása, az intézményben? (Pl. mindennapos testnevelés stb.)
- Mit tesz az intézmény annak érdekében, hogy a tanulók tisztában legyenek a fenntartható fejlődés problémájával, és milyen lehetőségeket biztosít a tanulók és az alkalmazottak számára a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos kompetenciáik fejlesztésére?
- Mi jellemzi az intézményben a feladat-, hatáskör- és felelősségmegosztást?
- A munkaközösség-vezetők hol, milyen tevékenység formájában kapcsolódnak be a vezetés munkájába?

- Hogyan működik az intézményben az ellenőrzés? (Ki, mit, milyen gyakorisággal, céllal, eszközökkel ellenőriz?)
- Az intézményi önértékelési rendszer működtetése milyen támogatást jelent a vezetés, a pedagógusok számára?
- Hogyan történik meg az ellenőrzések, értékelések eredményének visszacsatolása?
- Hogyan használják fel a tanulói ellenőrzési, mérési, értékelési eredményeket? (pl. országos kompetenciamérés, intézményen belüli évfolyamtesztek stb.)
- Mi a tapasztalata azzal kapcsolatban, hogyan befolyásolja az integráció az intézményben folyó munkát?
- Hogyan kísérik figyelemmel a tanulók további tanulási útját?
- Milyen az intézmény, a pedagógusok viszonya az új módszerekhez, tanulászervezési eljárásokhoz?
- Mennyire kezdeményezők a pedagógusok a fejlesztések terén?
- Milyen módszerei használatosak az intézményen belüli tudásmegosztásnak?
- Melyek a pedagógus továbbképzési program és éves terv összeállításának szakmai szempontjai?
- Milyen módszerei, formái valósulnak meg az intézményen belüli információátadásnak?
- Hogyan értékeli az intézmény hagyományápoló/hagyományteremtő munkáját?
- A nevelő-oktató munka szempontjából mely partnerekkel való együttműködést tartja a leghasznosabbnak? Mi a tartalma a kapcsolatoknak?
- Hogyan tájékoztatják a partnereket az intézmény eredményeiről?
- Milyen szakmai, közéleti szerepet tölt be az intézmény?
- Mennyire élénk és rendszeres a szakmai szervezetek munkájában vagy a helyi közéletben való személyes / munkaközösségi részvétel?
- Vannak-e olyan intézményi alkalmak, díjak, amelyekkel elismerik a partnerek kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét?

A pedagógusok képviselőivel készített interjú javasolt kérdései

- Ha jellemezni kellene az intézményét, mely három jellemzőt emelné ki?
- Melyek az intézmény kiemelt céljai?
- Hogyan jelennek meg ezek a célok a mindennapi pedagógiai gyakorlatban?
- Hogyan, milyen módszerekkel történik az intézményben az egyes tanulók képességeinek megismerése?
- Milyen formái vannak az egyes tanulók képességfejlesztésének (különös tekintettel a sajátos nevelési igényű, beilleszkedési-, tanulás-, és magatartási problémákkal küzdő és kiemelten tehetséges tanulóakra)?
- Hogyan történik a tanulók szociális helyzetének megismerése?
- Hogyan történik a tanulók szociális hátrányának enyhítése (különös tekintettel a hátrányos helyzetű és a halmozottan hátrányos helyzetű tanulóakra)?
- Mi a tapasztalata azzal kapcsolatban, hogyan befolyásolja az integráció az intézményben folyó munkát?
- Milyen módon történik a tanulás támogatása?

- Az intézményben mi történik a tanulókat érintő mérési eredményekkel, hogyan hasznosítják azokat?
- Milyen közösségépítő programok, tevékenységek vannak az iskolában?
- Ebben a tanévben milyen tanórán/iskolán kívül szervezett tevékenységen vesznek részt a tanulók?
- A nevelőtestület szakmai együttműködésének milyen lehetőségei vannak az intézményben (szakmai munkaközösségek, projektcsoportok, egy osztályban tanítók munkacsoportja stb.)?
- Hogyan történik az intézményben a belső tudásmegosztás?
- Hogyan viszonyulnak a pedagógusok az új módszerek bevezetéséhez, az új tanulásszervezési eljárások működtetéséhez?
- Hogyan értékelik a módszerek beválását, hatásosságát, és mit kezdenek az értékelés eredményével?
- Milyen a pedagógusok viszonya az innovációhoz? Vannak-e a pedagógusok által elindított fejlesztések?
- Milyen lehetőségei vannak a pedagógusoknak a szakmai megújulásra, fejlődésre (képzések, projektnapok, „jó gyakorlat” kipróbálása stb.)?
- A szakmai munkaközösségek és a nevelőtestület véleményét milyen tervezésben, fejlesztésben, milyen döntések előkészítésében veszi figyelembe a vezetőség?
- Az értekezletek összehívása milyen céllal, és milyen rendszerességgel történik meg?
- Milyen a vezetői ellenőrzés gyakorlata az intézményben, milyen formában kap visszajelzést a munkájáról?
- Az intézményben folyó nevelő-oktató munka melyik területén/területein látja fontosnak a fejlesztést?
- Az intézmény fejlesztésének tervezésekor megfelelő módon figyelembe veszik-e a települési környezet, a köznevelésirányítás elvárásainak változását?

A szülők képviselőivel készített interjú javasolt kérdései

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

3.4. A pedagógiai munka infrastruktúrájának megismerése folyamatos megfigyeléssel

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