

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása 90,48%

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

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

*teljesül*

*Figyelmet fordít az intézmény sajátosságainak kiemelésére: települési igények, szokások, hagyományok fontossága, az összművészeti oktatás fejlesztése, az egyéni haladás figyelembevétele és támogatása. Vezetőként aktívan részt vesz a pedagógiai programban megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában. Az intézményben folyó szakmai munka eredményeit számos rendezvényen, találkozón, versenyen bemutatják. (Vezetői program, PP, interjúk.)*

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

*teljesül*

*Munkatársaival szoros együttműködésben végzi a pedagógiai munkát, egyenrangú partnereknek tekinti őket a szakmai munka terén. Folyamatosan egyeztet az intézményi célokról, feladatokról, kikéri kollégái véleményét, támogatja innovációs kezdeményezéseiket. A vizsgák eredményei, a szakgimnáziumban felvett növendékek száma mutatja az intézmény oktatási színvonalát. (PP, vezetőtársi, vezetői interjú. Beszámolók)*

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

*teljesül*

*A tanulók teljesítményéről meghallgatások, vizsgák, hangversenyek, előadások alkalmával bizonyosodik meg, melyeket követően személyes szóbeli értékelést ad. A vezető kiemelt feladatának tartja a magas színvonalú pedagógiai munka megvalósítását, a tanulás eredményességét a tanórán belül és tanórán kívüli tevékenységekben egyaránt. (Vezetői program, PP, helyi tanterv.)*

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

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

*inkább teljesül*

*Ebben az iskolatípusban nincs kötelező országos tantárgyi mérés. „A művészeti iskolában a tanév során növendékeik teljesítményét mérik”, pl. tanszaki hangversenyeken, külső szerepléseken regionális, megyei versenyszerepléseken. Az értékelési eredmények rögzítése, visszacsatolása és a tervező tevékenységbe való bevonása a vezetőtárs és a munkaközösségvezetők közreműködésével valósul meg. Az új jogszabályok szerinti pedagógus értékelés rendszere kidolgozás előtt áll. (Beszámoló 2020-2021 6. o. - PP, Munkatervek, Beszámoló, interjúk.)*

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

*teljesül*

*Tanórákat, hangversenyeket, előadásokat, vizsgákat látogat, és a tapasztalatokat megosztja kollégáival. A meghallgatások vizsgák során szóbeli kiértékelés történik. Az értékelés és elemzés összegzését felhasználja a következő tanév tervezésénél. (Munkatervek, Beszámoló, Interjúk.)*

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

*inkább nem teljesül*

*A tanulók egyéni fejlődésének elemzésére a félévi és az év végi vizsga alkalmával kerül sor, ahol megbeszélik a tapasztalatokat és ennek alapján jelölik ki a fejlesztendő területeket. "Növendékeink motiváltak, tanulmányaik elsajátítása során megpróbálják feladataikat a legjobban teljesíteni. Ez a jó eredmény a pedagógusok tanév közbeni munkájának is köszönhető." Írásos beszámoló nem készül az egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról. A munkaközösségek beszámoló írásos összefoglaló formájában nem készülnek el. (Beszámoló, interjúk.)*

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

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

*teljesül*

*„Az intézményben a tanulók teljesítményének értékelése a törvényi előírások, a pedagógiai programban megfogalmazottak alapján egyedi és fejlesztés-központú” (PP 43. o.). A növendékeket képességeiknek megfelelően önmagukhoz mérik. A Pedagógiai Programban meghatározott értékelési rendszer használata a pedagógusok napi gyakorlata az egyéni képességek és lehetőségek figyelembevételével. Nem elsősorban a teljesítményre fókuszál, sokkal inkább a tanulói sikerélményre. (PP, interjúk)*

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

*teljesül*

*Az iskolára jellemző a fejlesztő, elfogadó, egyéni haladás biztosítását támogató pedagógiai környezet. Pedagógusok ezzel az attitűddel tanítanak, és nehézségeikkel bátran fordulnak egymáshoz és vezetőhöz. (PP, Interjúk,)*

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

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

*teljesül*

*A kerettanterv szerint folyik az oktatás, a tanulók egyéni képességeit figyelembe véve. A sajátos nevelési igényű tanulóknak könnyített anyagot terveznek, míg a kiemelkedő képességű növendékek magasabb óraszámokban kapnak oktatást és több otthoni gyakorlást várnak el tőlük. A differenciálás megjelenik minden egyes tanszakon. A vezető gondoskodik arról, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók (tehetséggondozást illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak, "szükség esetén külső szakember bevonásával". (PP 43. o.) (Pedagógiai program, Helyi tanterv.)*

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

*inkább teljesül*

*A helyi tantervi követelmények kidolgozásánál figyelembe vették a tanulók adottságait. A tanmenetek kidolgozása folyamatban van. Egyéni haladási tervet készítenek a szakgimnáziumba készülő növendékeknek. -(PP, Vezetői interjú.)*

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

*teljesül*

*Az intézmény Pedagógiai programjában megjelenik a környezettudatosságra nevelés (PP 18.o.), illetve az éves tervezésben célzottan szerepel a programok között a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztése. Ezek főleg a zenei, művészeti táborok, Erzsébet táborok és szakmai kirándulások során, illetve az intézmény udvarának gondozása mentén (fásítási program) valósulnak meg. (Vezetőtársi, vezetői interjúk, beszámolók, PP.)*

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

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

*teljesül*

*A tanulók fejlesztésénél figyelembe veszik az életkori sajátosságokat, az egyénekenként eltérő adottságokat és a fejlődési ütemet. Differenciáltan, a tanulók egyéni képességeihez mérten tervezik meg a tananyagot és fejlődésüket elsősorban önmagukhoz mérik. A dráma oktatás alap eleme a differenciálás és adaptivitás, melyeket eredményesen alkalmaznak. Az egyéni hangszeres oktatás keretén belül szabad utat hagy pedagógusainak a személyre szabott pedagógiai módszerek alkalmazásában (vezetői interjú, PP.)*

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

*teljesül*

*Különböző módszereket alkalmaznak az átlagos, a jobb, illetve gyengébb képességű növendékek fejlesztéséhez. A kiemelten tehetséges tanulóknak lehetőségük van magasabb óraszámban tanulni. A sikeres munkát igazolják a versenyeken elért nagyon szép eredmények és a művészeti szakgimnáziumba felvett tanulók. A gyengébb képességű, vagy egyéb nehézséggel küzdő gyerekek fejlődéséhez szükség esetén fejlesztőpedagógus, illetve pszichológus segítségét kéri. - (PP 45-49. o., Beszámoló, interjú)*

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

*teljesül*

*A KIR-STAT adatai alapján 2013-2020 között a növendékek létszáma 134 fővel emelkedett. A létszám növekedés köszönhető egyrészt az új tanszakok beindításának, másrészt „A művészeti iskola megtartó ereje a pedagógusok színvonalas szakmai munkáján és humánus hozzáállásán alapul”. – Intézményvezetői pályázat 14. o. A 2020-2021-es évi Beszámoló szerint a covid járvány ellenére a tanulói létszám nem csökkent. Az intézményvezető a tanév közbeni kimaradást a tanulóval, szülővel és a pedagógussal történő személyes megbeszéléssel igyekszik megelőzni. - (Vezetői interjú.)*

## Tevékenységek

1.1. Aktív részvétel a pedagógiai programban megjelenő tanulási eredmények javítására vonatkozó célok és feladatok meghatározásában, együttműködés munkatársaival a célok elérésében.

*kiemelkedő*

1.2. A mérési, értékelési eredmények elemzése, a levont tanulságok beépítése a tanulási-tanítási folyamatba.

*fejleszthető*

1.3. A fejlesztő jellegű értékelés alapelveinek rögzítése a pedagógiai programban, a fejlesztő célú visszajelzések beépülése a pedagógiai kultúrába.

*megfelelő*

1.4. A helyi tanterv és a tanmenetek összhangjának megvalósulása, a tantervi követelmények teljesítésének biztosítása.

*megfelelő*

1.5. A differenciálás és az adaptív oktatás gyakorlatának megvalósulása az intézményben.

*megfelelő*

#### **Fejleszthető tevékenységek**

Javasolt a tanulói teljesítmények mérése, értékelése, az egyéni teljesítmények összehasonlítása és a tanulságok beépítése a tanulási-tanítási folyamatba. Az értékelések - beszámolók írásos - dokumentált formában való elkészítése.

#### **Kiemelkedő tevékenységek**

Aktív részvétel a pedagógiai programban megjelenő tanulási eredmények javítására vonatkozó célok és feladatok meghatározásában, együttműködés munkatársaival a célok elérésében. Kiemelkedő a munkatársaival való együttműködés. Folyamatosan egyeztet az intézményi célokról, feladatokról, kikéri kollégái véleményét, támogatja innovációs kezdeményezéseiket. Az intézményben folyó szakmai munka eredményeként számos megyei és országos versenyen, találkozón vettek/vesznek részt tanítványaik kiemelkedő eredménnyel, illetve művészeti szakgimnáziumba készítene fel növendékeket. Az intézményvezető fontosnak tartja a tanulók, tanárok kamaramuzsikálást, így számos különböző felállású kamarazenekar gazdagítja az iskolát.

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

100%

### **2.1. Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?**

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

*teljesül*

*A vezető az intézmény működéséhez szükséges jogszabályok változását folyamatosan figyelemmel kíséri, illetve a jogszabályi változásokból adódó feladatokat áttekinti és feldolgozza. A jogszabályok követése, adminisztrációs és tanügyi nyilvántartások folyamatos változásainak megismerése a vezetőtársakkal együttműködésben valósul meg, vezetőként részt vesz szakmai szervezetek munkájában is (MZMSZ). (Beszámolók, Munkatervek, interjúk)*

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

*teljesül*

*A pedagógusok tájékoztatása rendszeres, a szakszerű munkavégzést elősegítő, támogató. Szóban, írásban és elektronikus módon is tájékoztatja kollégáit az aktuális jogszabály-változásokról. -( Interjúk, SzMSz.)*

2.2. Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?

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

*teljesül*

*Az SzMSz-ben (35-41. o.) szabályozzák az intézményen belüli kapcsolattartás és tájékoztatás módszereit. A kapcsolattartás formái lehetnek: „az értekezletek, eseti megbeszélések, elektronikus kommunikáció (elektronikus levél, körlevél), jegyzőkönyv, eseti írásbeli közlések elektronikusan vagy papíron.” Mind ezentúl az iskolának van egy zárt messenger csoportja, amin keresztül nagyon gyorsan és hatékonyan tudják egymást tájékoztatni. (SZMSZ, Interjúk.)*

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

*teljesül*

*Az értekezletek, megbeszélések feladat központúak, hatékonyak, konstruktívak. Az értekezleteken és megbeszéléseken túl, a mindennapok során is törekszik a szakszerű és hatékony kommunikációra. "A kommunikáció nagyon gördülékeny, mindig a megoldást keresi a vezető." - Vezetőtársakkal készített interjú.*

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

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

*teljesül*

*Az idő és humán erőforrás menedzsment átgondolt, a hatékonyság és az egyéni kvalitások, terhelhetőség figyelembevételével kerül megvalósításra. (Tantárgyfelosztás, Beszámolók, Interjúk.) „A pedagógiai feladatok megszervezésében, a feladatok elosztásában a szakértelem és az egyenletes terhelés kiemelt hangsúly kap.” - Intézményvezetői pályázat.*

2.3.2. Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése.

*teljesül*

*Az intézményvezető igyekszik gondoskodni az intézmény, mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezéséről. Az általános működtetés, karbantartás mind a székhelyen mind a telephelyeken jól szervezett, és hatékony. Tervben volt a tantermi iskolabútorok cseréje elhasználódás miatt, de végül a háborús helyzet miatt a fenntartó ezt elhalasztotta. – Beszámoló 2020/2021 Az intézmény központi épületének állaga folyamatosan romlik, amiről folyamatosan tájékoztatja az érintetteket. – Beszámoló, Interjúk.*

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

*teljesül*

*Az intézményvezető gondoskodik arról, hogy az iskola lehetőségeihez mérten érvényesítse a fenntartható fejlődés értékrendjét. Többek között takarékos gazdálkodásra törekszik, a pedagógusok a tantárgyi lehetőségeken belül minimalizálják a papírhasználatot, esztétikus gyermekbarát környezetet alakítottak ki, rendre és tisztaságra nevelik növendékeiket. Az iskola környezetét virágokkal, növényekkel teszik/tették szebbé, aminek ültetésében a gyerekek segítettek. Erzsébet táborok szervezésében kirándulni viszik a gyerekeket, ahol a fenntartható fejlődésre, a környezettudatosságra nevelés kerül a központba. A fenntartható fejlődés szempontjait figyelembe veszik a működtetésben is (pl: Etyek – épület energetikai felújítás). (PP 18. o., Vezetői interjú.)*

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

2.4.1. Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.

*teljesül*

*Az intézményi dokumentumok elérhetőek a fenntartónál, a székhelyen és az intézmény honlapján. - Vezetői interjú, honlap, helyszíni ellenőrzés.*

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

*teljesül*

*A vezető jó kapcsolatot ápol az önkormányzattal, a közművelődési, köznevelési intézményekkel, a helyi médiával. Az intézményben folyó szakmai munkát és annak eredményeit igyekeznek a lehető legszélesebb körben bemutatni rendezvényeken, találkozók, fesztiválok, versenyeken, hangversenyeken. A város intézményeitől, civil szervezeteitől érkező felkéréseknek mindig igyekeznek eleget tenni. A pozitív kép kialakítását segítette például a Szent Mihály napi ébresztő keretében a település utcáin menetzenét játszó Fúvószenekar, a Duna TV Partitúra c. műsorában való szereplés, vagy az Erzsébet tábor keretén belül megtartott ösztöndíjas tábort. Bicske Város Önkormányzata több pedagógus munkáját Elismerő Oklevéllel díjazta.- Beszámoló 2021-2022, Interjúk, SzMSz.*

2.5.1. Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

*teljesül*

*Az SzMSz részletezi a folyamatok nyomon követését, ellenőrzését. Folyamatos tájékoztatás az eseményekről, az oktatás résztvevőit érintő döntésekről. Szülői szervezet működtetése. A működés folyamatai szabályozottak. (Interjúk, Pp, Szmsz, munkaterv)*

2.5.2. Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

*teljesül*

*A vezető kiemelten fontosnak tartja a naprakész tanügyi dokumentációt, a Kréta rendszer pontos használatát. - Helyszíni ellenőrzés, Beszámolók, Interjúk*

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

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

*teljesül*

*Közvetlen együttműködő partnereivel (szülők, fenntartó, közoktatási és közművelődési intézmények (Pl: Etyeki Műhely, Lajta Ház), helyi önkormányzat, a művészeti iskolát támogató alapítványok kuratóriumai és a média partnerek) folyamatos kapcsolatot ápol. „Széleskörű kapcsolatokat alakítottak ki a különböző szakmai szervezetekkel...” (Pl: MZMSZ). Nagy hangsúlyt fektetnek az óvodákra, „a tanulói utánpótlás legfontosabb bázisára”. (Beszámoló 2020/21 12. o.) A sikeres munkához különösen fontosnak tartja/tartják a szülőkkel való folyamatos, kiegyensúlyozott kapcsolattartást. – Beszámolók, Interjúk.*

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

*teljesül*

*Az intézmény pénzügyi-gazdasági feladatait a fenntartó látja el. Az intézményvezető a rendelkezésre álló költségvetés alapján biztosítja az intézmény működéséhez szükséges személyi és tárgyi feltételeket. Jó a kapcsolat a fenntartóval, hatékony az érdekek érvényesítés. (Munkáltatói interjú,, vezetői interjú)*

## Tevékenységek

2.1. A jogszabályváltozások figyelemmel kísérésének, az alkalmazottak tájékoztatásának folyamatossága.

*megfelelő*

2.2. Az érintettek több csatornán és hatékonyan működő tájékoztatása.

*megfelelő*



### 2.3. Az intézményi erőforrások rendszeres elemzése és hatékony felhasználása.

*megfelelő*

2.4. Az intézményi működés nyilvánosságának biztosítása a jogszabályoknak megfelelően, többszörös kommunikáció alkalmazása.

*kiemelkedő*

2.5. Az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása.

*megfelelő*

2.6. Az intézményi célok elérését támogató kapcsolatrendszer hatékony működtetése.

*kiemelkedő*

#### Fejleszthető tevékenységek

A kompetenciához kapcsolódóan nem találtunk fejlesztendő területet.

#### Kiemelkedő tevékenységek

Az intézményvezető kiemelkedő külső és belső kapcsolatrendszert épített ki, illetve ápol az intézményi célok eléréséhez és hatékony működéséhez. Az iskolában folyó szakmai munkát igyekszik a lehető legszélesebb körben bemutatni. Közvetlen kapcsolatot alakított ki a város önkormányzatával, a közművelődési intézményekkel, a befogadó általános iskolákkal, óvodákkal és a telephelyek iskoláival. A helyi média rendszeres tájékoztatást ad az intézményben történő fontosabb eseményekről. Az iskola tanárai, diákjai gyakran szerepelnek a városi rendezvényeken. A befogadó általános iskolák az általuk szervezett műsorokban számíthatnak a művészeti iskola tanulóinak közreműködésére.

### 3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

100%

#### 3.1. Hogyan vesz részt az intézmény jövőképe kialakításában?

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

*teljesül*

*A vezető folyamatosan elemzi a változásokat, számba veszi befolyásoló tényezőket és ezek figyelembe vételével tervezi a jövőkép kialakítását. Fontosnak tartja, hogy az állandó változásra nyitott legyen és megfelelően tudjon reagálni. A kialakított kapcsolati hálón keresztül folyamatos jelzéseket kap minden partnertől. ( Interjúk)*

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

*teljesül*

*Az intézményi jövőkép kialakításakor reálisan méri fel a helyzetet, és a tapasztalatokat beépíti a tanulási-tanítási folyamatokba. A komplex művészetoktatás felé irányuló törekvésükkel még több tanulót kívánnak megismertetni a különböző művészeti ágakkal. Ezzel azt is elősegítik, hogy a növendékek hosszabb ideig maradnak az iskola falai között és olyan egyéni és csoportos oktatásban-nevelésben részesülnek, amelyhez más intézményi keretek között nem jutnak/juthatnak hozzá. - Vezetői program, interjúk.*

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

*teljesül*

*Az intézmény pedagógiai programjának alapelvei és célrendszere összhangban van a Vezetői pályázatban megfogalmazott jövőképpel. A vezetői program 5 éves fejlesztési terve beépült a pedagógiai programba. - Vezetői program, PP.*

## 3.2. Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?

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

*teljesül*

*A kialakult kapcsolati hálón keresztül kapott információkra egyéni, személyre szabott megoldásokat keres. A változásokkal kapcsolatosan, és azok kezeléséről folyamatos egyeztetést folytat kollégáival. (Interjúk)*

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

*teljesül*

*A változások kezelésével kapcsolatos döntések meghozatala előtt kikéri kollégái véleményét, megosztja velük a szükséges információkat, hogy ezek birtokában tudjanak véleményt alkotni. (Interjúk)*

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

*teljesül*

*A változások szükségességét felméri, megkeresi az adott esetben kivitelezhető legjobb megoldást és nyomon követi a végrehajtás folyamatát. Első ciklusban tartó vezetői munkája során az iskola fejlődik, és eredményesen működik. (Interjú a vezetőtársakkal.)*

3.3.1. Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

*teljesül*

*Naprakész információkkal rendelkezik a célok megvalósulásáról, azokat személyesen, illetve vezetőtársain keresztül követi. (interjúk)*

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

*teljesül*

*Vezetői pályázatában számba vette az intézmény erősségeit és fejlesztési területeit. Az éves beszámolóokban megjelennek az erősségek és a tanév tapasztalatai alapján meghatározzák a következő tanév fejlesztendő területeit. Korábbi intézményi ellenőrzés nem az ő vezetése alatt történt, az aktuális intézményi ellenőrzés a közeljövőben történik, erre felkészültek, a szükséges önértékelést elvégezték. (Vezetői pályázat, Beszámoló, Önértékelés, Interjúk.)*

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

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

*teljesül*

*A vezetői pályázatában megfogalmazta hosszú és rövidtávú terveit, bemutatta szakmai fejlesztési terveit. A tervek lebontása megjelenik az éves Munkatervekben, az értékelés pedig az évvégi Beszámolóokban. Kiemelt stratégiai cél: Az iskola a környezet meghatározó kulturális – művészeti központja legyen. A célok innovatívak, (Népművészeti vonalon szoros kooperáció a Lajta Házzal, Színművészeti vonalon Zenés Gyermek Színház létrehozása), a megvalósítási terveket időről időre össze kell hangolni a lehetőségekkel. (Vezetői program, PP, Munkatervek, Beszámoló, Interjúk.)*

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

*teljesül*

*Stratégiai céljait megismerteti kollégáival, véleményüket beépíti és a szükséges módosításokat végrehajtja. A feladat-meghatározások pontosak, érthetőek, végrehajthatók. Az éves munkatervek tartalmazzák a feladatokat és a felelős személyeket. – Munkatervek, Beszámoló, Interjúk.*

3.5. Hogyan teremti a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?

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

*teljesül*

*Folyamatosan tájékoztatja kollégáit és az iskola partnereit a megjelenő változásokról. - Interjúk.*

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

*teljesül*

*Az intézményvezető nyitott az újra, szívesen veszi kollégái javaslatait, ötleteit és támogatja megvalósításukat. Rugalmasan kezeli a felmerülő problémákat és a tanárok jelzései/javaslati alapján változtat. Kiemelten támogatja a tantestületben megjelenő innovációs ötleteket (Pedagógiai szakmai hét szervezése, Kovács módszer továbbképzés, Gitáros fejlesztő pedagógus). - Interjúk.*

## Tevékenységek

3.1. A vezetői pályázat jövőképe és a pedagógiai programban megfogalmazott alapelvek, célok összhangjának megvalósulása.

*kiemelkedő*

3.2. A változásokra való hatékony intézményvezetői reagálás.

*megfelelő*

3.3. Az intézmény stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeinek rendszeres beazonosítása.

*megfelelő*

3.4. Az intézményi stratégiai célok elérésének hatékony irányítása.

*megfelelő*

3.5. A változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtése.

*kiemelkedő*

### Fejleszthető tevékenységek

A kompetenciához kapcsolódóan nem találtunk fejlesztendő területet.

### Kiemelkedő tevékenységek

A vezető változásokra, innovációra nyitott intézményi környezet megteremtésén fáradozik. A hagyományokra építve a környezet meghatározó művészeti központja kívánnak lenni. "Megpróbálnak több lábon állni, több művészeti ágat bevonni az intézménybe." A komplex művészetoktatás felé irányuló törekvésükkel még több tanulót kívánnak megismertetni a különböző művészeti ágakkal. Ezzel azt is elősegítik, hogy a növendékek hosszabb ideig maradnak az iskola falai között és olyan egyéni és csoportos oktatásban-nevelésben részesülnek, amelyhez más intézményi keretek között nem jutnak/juthatnak hozzá.

#### 4. Az intézményben hogyan oldották fel a vezetői feladatokat a stratégia-vezetés és pedagógus-irányítás

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

*teljesül*

*Az intézményvezető munkáját két vezetőhelyettes és négy munkaközösségvezető segíti. Feladatuk, jogkörük és hatáskörük az intézményi SzMSz-ben pontosan meghatározott. - SzMSz, Interjúk.*

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

*teljesül*

*Mint pedagógus, mint vezető egyaránt elkötelezett intézménye iránt. A döntések előkészítése során kikéri vezetőtársai véleményét, a feladatokat, a döntési- és hatásköri jogokat az SzMSz-ben meghatározottak szerint delegálja. - Interjú a munkatársakkal, SzMSz, Beszámoló, Munkaterv.*

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

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

*teljesül*

*A vezető az intézmény ellenőrzési, önértékelési rendszerét szakszerűen működteti. A félévi és évvégi koncerteken, vizsgákon rendszeresen részt vesz, órát látogat. A kialakított ellenőrzési-értékelési rendszer működtetésében megosztja a feladatokat vezetőtársával. Fontosnak tartja, hogy a kiemelkedően teljesítő és munkájukat lelkesen végző kollégák teljesítményét a közös értekezleteken szóban is elismerje. - Vezetői interjú.*

4.2.2. Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.

*inkább nem teljesül*

*A pedagógusok munkáját folyamatosan figyelemmel kíséri. Félévi, évvégi növendékhangversenyeken, vizsgákon, rendszeresen részt vesz. Az óralátogatások megvalósításában nagyrészt vezetőtársaira támaszkodik, ezen a területen nagyobb személyes részvételt szeretne elérni a jövőben. A tanzakvezetőktől folyamatosan informálódik kollégái munkához való hozzáállásáról, szakmai kompetenciáik fejlődéséről. (Interjúk)*

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

*teljesül*

*Az ellenőrzés tapasztalatait egyénileg beszéli meg az érintett pedagógussal. Nagyon fontosnak tartja, hogy az értékelés mindig fejlesztő célú és motiváló legyen. -(Vezetői interjú, vezetőtársi interjú).*

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

*teljesül*

*Az intézményvezető a továbbképzésekről folyamatosan tájékoztatja kollégáit és támogatja a képzéseken való részvételüket. Teret biztosít az információk és a tapasztalatok megosztásának. Ha lehetősége van, akkor maga is szervez továbbképzést az intézményébe. A feladatok elosztásánál figyelembe veszi a pedagógusok erősségeit, jellemzőit. - Vezetői interjú, Beszámolók.*

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

*teljesül*

*A vezető támogatja kollégái szakmai terveit, továbbképzéseken való részvételüket, belső tudásmegosztásukat. Ennek köszönhetően pl. többen elvégezték a tantestületből a Kovács-módszert. - Interjúk.*

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

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

*teljesül*

*Aktívan kezdeményezi, szervezi az intézményen belüli együttműködéseket. Legfontosabb feladatának tartja, hogy olyan légkört teremtsen intézményébe, ahol a kollégák szívesen osztják meg ötleteiket, javaslataikat és szívesen működjenek együtt. A tapasztalatok alapján ezt sikerült elérnie. - Interjúk.*

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

*teljesül*

*Igyekszik olyan légkört teremteni, ahol a kollégák elmondják ötleteiket, kezdeményezéseiket. A tantestület a szakmai programokon (előadások, koncertek), és egyéb iskolai-települési rendezvények megvalósításában is konstruktívan együttműködik. pl. legutóbb az ő kezdeményezésükre a népi csoport és a klasszikus zenét játszó muzikusok adtak közös koncertet nagy sikerrel. - Vezetői interjú.*

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

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

*teljesül*

*A továbbképzési és a beiskolázási tervet az intézmény szakmai céljaihoz és az elérhető továbbképzésekhez igazította/igazították. A továbbképzésen részt vett pedagógusokról és az időarányosan elvégzett továbbképzésekről pontos kimutatást vezetnek. - Továbbképzési program.*

4.5.2. Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

*teljesül*

*Az intézményben nagyon jól működik a belső tudásmegosztás. Minden tanévben tartanak szakmai hetet, ahol a kollégák egymás között megosztják tapasztalataikat illetve a képzéseken tanultakat. Ilyen volt pl. a Kovács-módszer vagy a második diplomáját megszerző fejlesztő pedagógus előadása. - Vezetői interjú.*

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

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

*teljesül*

*A programterv kialakításában és az operatív feladatok tervezésében is részt vesznek a pedagógusok. A felmerülő nehézségek, konfliktusok hatékony kezeléséhez fontosnak tartja a felek tevékeny bevonását, közös megegyezésen alapuló döntések meghozatalát. (Beszámoló, Interjúk)*

4.6.2. A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

*teljesül*

*Változatos kommunikációs csatornák segítségével megosztja a szükséges információkat. (Email, honlap, facebook, messenger, Kréta, faliújság, személyes és online értekezletek) Döntéskor minden esetben kikéri kollégái véleményét. - Intézményi dokumentumok, Interjúk.*

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

*teljesül*

*Konfliktusmentes, megnyugtató megoldásokra törekszik, nyitott mások véleményére. Szorgalmazza a becsületes, nyílt visszajelzést, nem okoz számára gondot az eltérő vélemények egyeztetése. (Interjú a vezetőtársakkal.)*





4.6. A nevelőtestület aktív részvételének biztosítása az intézményi döntéshozatali folyamatokban.

*kiemelkedő*

4.7. A munkavégzést támogató pozitív klíma és támogató szervezeti kultúra biztosítása.

*kiemelkedő*

#### Fejleszthető tevékenységek

-A humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében való aktív vezetői részvétel. Javasolt a rendszeres óralátogatásokban való aktívabb részvétel.

#### Kiemelkedő tevékenységek

Az intézményi döntéshozatali folyamatokban aktív részvételt biztosít a kollégáknak. Az intézmény pedagógiai programjával és a pedagógusok szakmai céljainak figyelembe vételével állítja össze a továbbképzési programot. Kiemelkedően fontosnak tartja, hogy olyan családias légkört teremtsen az iskolában, ahol minden kolléga és növendék jól érzi magát, ahol a pedagógusok szívesen megosztják ötleteiket, javaslataikat és örömmel dolgoznak együtt. Ehhez minden feltételt a lehetőségeihez mérten igyekszik megteremteni.

## 5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

100%

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

5.1.1. Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

*teljesül*

*A vezető nyitott a visszajelzésekre, a döntések előkészítése során kikéri kollégái véleményét. - Interjúk.*

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

*teljesül*

*A vezető ismeri saját erősségeit és tisztában van fejleszthető területeivel. A problémák hatékony és szakszerű megoldására törekszik, a munkatársak erősségeire épít és motiválja személyes szakmai fejlődésüket. Mindegyik kollégájával megtalálja a közös hangnemet. Demokratikus vezetési stílus jellemezi, melyet következetesen alkalmaz. ( Interjúk, Önfejlesztési terv.)*

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

*teljesül*

*Tisztában van önmaga értékével és fejleszthető területeivel. Munkája során épít az erősségeire (pl. jó kommunikációs készség, kölcsönös bizalom és jó munkahelyi légkör megteremtésének képessége) - Interjúk.*

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

*teljesül*

*Pedagógusként és vezetőként elkötelezett a szakmai kompetenciái folyamatos fejlesztése iránt. (Közoktatásvezetői diploma, NMI-Protokol továbbképzés, Lázár Ervin progr. – képzés, Drámapedagógiai továbbképzés). -Interjúk*

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

*teljesül*

*A vezető fontosnak tartja és figyelembe veszi a munkájával kapcsolatos külső és belső véleményeket, észrevételeket és felhasználja vezetői hatékonyságának növeléséhez, például a vezetői tanfelügyelet során is. (Interjúk).*

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

*teljesül*

*Kommunikációja és magatartása adekvát viszonyban van egymással. Szakmai és emberi magatartását példaértékűnek és lelkesítő mintának tartja a tantestület. (vezetőtársi interjú)*

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

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

*teljesül*

*A vezetői programjában meghatározott szakmai tervek mentén végzi intézményvezetői munkáját, kiemelten az innovációt, a művészeti folyamatok - tevékenységek élményszerű megélését. A végrehajtás során rugalmasan változtat, amennyiben a külső tényezők ezt indokolják, mint például az országon végig söprő pandémia. - Vezetői interjú.*

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

*teljesül*

*Rugalmasan reagál az aktuális jelenségekre, vezetői pályázatát a körülmények változása esetén felülvizsgálja és valamennyi érintett számára világossá teszi. - Vezetői interjú. (Interjúk)*

**tevékenységek**

5.1. Erősségeinek és fejleszthető területeinek önértékeléssel történő rendszeres meghatározása, vezetői munkájának kritikus szemlélése.

*megfelelő*

5.2. Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség.

*kiemelkedő*

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

*megfelelő*

**Fejleszthető tevékenységek**

A kompetenciához kapcsolódóan nem találtunk fejlesztendő területet.

**Kiemelkedő tevékenységek**

Vezetői hatékonyságának fejlesztése érdekében mutatott elkötelezettség. Szakmailag és emberileg figyelemmel kíséri kollégái munkáját, empátikus, elfogadó magatartást tanúsít. Kommunikációja, emberi tartása hiteles. Vezetőként és pedagógusként is elkötelezett szakmai kompetenciái folyamatos fejlesztése iránt.

