

Vezetői önértékelésnek elfogadott elvárásai

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

1. A tanulás és tanítás/nevelés stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Milyen módon biztosítja az intézményvezető a szakszolgálati tevékenységek eredményességét, a szakszerű beavatkozás feltételeit az egyes szakterületeken?	• Részt vesz az intézmény dokumentumainak megalkotásában, az alapelvek, célok és feladatok meghatározásában. • A szakszolgálati tevékenységeket - diagnosztika, terápia, fejlesztés, tanácsadás, gondozás, oktatás -, tervezett, komplex pedagógiai folyamatként kezeli. • Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje az eredményekre vonatkozó deklarált céljait. • Az intézményi kulcsfolyamatok irányítása során elsősorban a komplex fejlesztésre összpontosító tevékenységre, a kliensi eredmények javítására helyezi a hangsúlyt.
Hogyan valósítja meg az eredményesség és hatékonyság mérését az egyes szakterületeken?	• Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket, partneri visszajelzéseket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, a szakszolgálati tevékenység szervezésében és irányításában. • A kollégákkal megosztja a korszerű, hatékony, eredményes szakszolgálati tevékenységgel kapcsolatos információkat, a bejövő adatokat, eredményeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat. • Beszámolót kér a kliensek mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról. Elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a kliensek fejlesztése érdekében, az esetleges lemorzsolódások megelőzésére, csökkentésére.
Milyen szerepet kap a fejlesztő célú értékelés, a visszajelzés, a reflexivitás a működésben, a napi gyakorlatban?	• Irányításával az intézményben kialakítják a kliensek értékelésének közös alapelveit és követelményeit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg. • Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.

Hogyan gondoskodik az intézményvezető arról, hogy a szakszolgálatban szükséges dokumentumok, az alkalmazott módszerek,	• Irányítja a szakszolgálati protokoll helyi, szakterületi, speciális, területekre vonatkozó protokolljainak kidolgozását, azt az intézmény sajátosságaihoz igazítja, annak érdekében, hogy a legmegfelelőbb ellátást nyújtsa az intézmény a hozzáforduló
--	---

1. A tanulás és tanítás/nevelés stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
eszközök és szakszolgálati eljárások megfeleljenek az egyes szakterületen folyó beavatkozások követelményeinek?	klienseknek. Működteti a terápiás, diagnosztikus, és más, a szakszolgálati tevékenységhez kapcsolódó módszerek bevezetésének vizsgálatát. Nyilvánossá teszi az eredményes, és hatékony módszereket és eljárásokat, kollégáit biztatja azok folyamatba való bevezetésére.
Hogyan veszik figyelembe a kliensek igényeit a tervezőmunkában és az ellátásban, hogyan működik a kliens szükségleteihez történő alkalmazkodás az intézményben és saját szakszolgálati szakmai gyakorlatában?	- Irányítja az egyéni szükségleten alapuló speciális módszerek, eszközök, új eljárások alkalmazásának megismerését és alkalmazását a tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony kliensi egyéni fejlesztést. - Gondoskodik arról, hogy az intézményhez forduló klienseket holisztikus szemlélettel vizsgálják, és a kliensek a nekik legmegfelelőbb ellátásban, támogatásban részesüljenek. - Nyilvántartja a tevékenységével kapcsolatos visszajelzéseket, és annak tanulságait a tervezés további fázisában felhasználja.

1. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A vezető feladata, hogy az intézményben közös értékeket fogadtasson el, amelyeket mindenki képes értelmezni, és amelyek mindnyájuk tevékenységének részévé válhatnak. A jövőkép kialakítása, a megvalósításra irányuló stratégiaalkotás és a szervezet küldetésének tisztázása a vezető szerepének és munkájának kulcselemei.

Képesnek kell lennie a közös munkafolyamat irányítására, melynek során megszületnek a közösen elfogadott értékek és a jövőkép. A vezetőnek hatékony kommunikációjával és támogatásával kell elérnie, hogy ezek az értékek beépülhessenek a tevékenységekbe.

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

A vezetőnek 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 önértékelési szempontok és elvárások:

2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan vesz részt az intézmény jövőképe kialakításában?	• A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat. • Szervezi és irányítja az intézmény jövőképe, értékrendjének, szakmai elveinek megismerését és a szakszolgálati tevékenységbe, folyamatokba épülését. • Az intézményi jövőkép és az intézményi dokumentumokban megfogalmazott alapelvek, célrendszer, a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak.
Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra? Hogyan alakítja, módosítja, változtatja a pedagógiai szakszolgáltatás struktúráját annak érdekében, hogy az egyes szakterületen belül a szükséges és specifikált ellátásokat biztosítsa?	• 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 a megalapozott partneri igények figyelemvételével az intézményben az egyes ellátási területeken a belső arányokat a megfelelő ellátás érdekében szükség esetén proaktív módon kezeli.
Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?	• 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.

2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?	• 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?	• 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 korszerű szakszolgálati ellátás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.

2. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

A vezetőnek meg kell őriznie, fenn kell tartania a professzionális munkavégzés iránti motivációját. Tudatában kell lennie a szerepével járó etikai és erkölcsi aspektusoknak.

A sikeres vezetők igénylik és kérik mások visszajelzéseit, amely segítheti a vezetőket saját fejlődésükben.

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

A vezetőnek be kell építenie a saját gyakorlatába mind a már létező, megalapozott pedagógiai/gyógypedagógiai, pszichológiai és vezetési modelleket, elméleteket, mind pedig az új oktatási trendeket és innovációkat, azok folyamatos alkalmazásával. Támogatnia és segítenie kell a kutatásokat és a tényalapú megközelítést a tanulásban és a tanításban, a diagnosztikus és terápiás ellátásban (ideális esetben részt is vesz ilyen tevékenységben).

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, milyen az önreflexiója?	• 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?	• A pedagógiai, a gyógypedagógia, pszichológia és a vezetés területein keresi és elsajátítja az új szakmai információkat. • 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?	• 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 szakalkalmazotti közösség és valamennyi érintett számára.

3. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

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

Ahhoz, hogy az intézmény a kitűzött célokat elérje, tudnia kell, hogyan építsen csapatot, és hogy 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 ezek előfordulását hogyan csökkentse. Képesnek kell lennie a feladatok delegálására, tudnia kell, hogyan alkalmazza a megosztott vezetés koncepcióját.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat vezetőtársaival, kollégáival?	- 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?	- Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában, az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában és működtetésében. - Részt vállal a szakalkalmazottak óráinak/foglalkozásainak, terápiáinak látogatásában, megbeszélésében. - A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.
Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?	- 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?	- Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoporthoz például intézményi önértékelésre), szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában. - Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket. - A megosztott vezetés céljából vezetői tanácsadó csoportot működtet (törzskar, tágabb körű vezetés – például munkaközösség-vezetők, egyéb középvezetők, szülői képviselők, stb. bevonásával).

4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a szakalkalmazotti közösség, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?	- 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?	- 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?	- Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre, szakszerűen oldja meg a konfliktushelyzeteket. - Olyan tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a tanulási folyamatot támogató rend jellemzi (például mindenki által ismert szabályok betartatása). - Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.

4. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

Ahhoz, hogy az intézmény vezetője hozzájáruljon az intézmény céljainak eléréséhez, a következő kulcsfontosságú felelősségi köröket és szerepeket kell betöltenie: biztosítani kell, hogy az intézmény üzemeltetése hatékonyan és eredményesen, 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 – biztosítani 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 az előírásoknak megfelelő adminisztrációs rendszereket.

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

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?	- Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait. - A szakalkalmazottakat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról folyamatosan tájékoztatja.
Hogyan tesz eleget az intézményvezető tájékoztatási kötelezettségének?	- 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)?	- Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése, stb.). - Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (vizsgáló, terápiás helyiségek, diagnosztikus eszközök, taneszközök, stb.).
Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?	- Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra. - Az intézményi pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.
Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?	- Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét. - Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.
Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert	Személyesen közreműködik az intézmény partneri körének azonosításában, valamint a partnerek

alakított ki az intézményvezető?	igényeinek és elégedettségének megismerésében, és a partnereket képviselő szervezetekkel történő kapcsolattartásban. • Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.
---	---