

## Oktatási Hivatal

# Országos tanfelügyelet

---

## KÉZIKÖNYV GIMNÁZIUMOK SZÁMÁRA

## NEGYESEDIK, JAVÍTOTT KIADÁS

Az Oktatási Hivatal által módosított, az emberi erőforrások minisztere által  
2016. december 9-én jóváhagyott tájékoztató anyag.  
Hatályos 2017. január 1. napjától.

# ORSZÁGOS TANFELÜGYELET

## KÉZIKÖNYV GIMNÁZIUMOK SZÁMÁRA

**A kézikönyv az Oktatási Hivatal által a TÁMOP-3.1.8-09/1-2010-0004  
„Átfogó minőségfejlesztés a közoktatásban” c. kiemelt projekt keretében készült.  
A kézikönyv elektronikus formában az [www.oktatas.hu](http://www.oktatas.hu) weboldalon kerül közzétételre.**

## Tartalomjegyzék

<b>Előszó a módosított tanfelügyeleti kézikönyv használatához.....</b>	<b>4</b>
<b>BEVEZETÉS .....</b>	<b>6</b>
<b>A tanfelügyelet mint pedagógiai-szakmai ellenőrzési modell.....</b>	<b>6</b>
<b>A tanfelügyeleti rendszer felépítése .....</b>	<b>9</b>
<b>A tanfelügyeleti rendszer szereplői és feladataik, az ellenőrzés folyamata.....</b>	<b>11</b>
<b>A PEDAGÓGUS MUNKÁJÁNAK ELLENŐRZÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE.....</b>	<b>16</b>
1. Bevezetés.....	17
2. Az ellenőrzés területei és módszertana.....	17
2.1. A pedagógus tanfelügyeletének területei .....	17
2.2. A pedagógus tanfelügyeletének módszerei .....	27
3. Az ellenőrzés szakaszai .....	34
3.1. Előzetes felkészülés .....	34
3.2. Helyszíni ellenőrzés .....	35
3.3. Az ellenőrzés lezárása.....	36
<b>A VEZETŐ MUNKÁJÁNAK ELLENŐRZÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE GIMNÁZIUM ..</b>	<b>38</b>
1. Bevezetés.....	39
2. Az ellenőrzés területei és módszertana.....	40
2.1. A vezető tanfelügyeletének területei.....	40
2.2. A vezető tanfelügyeletének módszerei .....	50
3. Az ellenőrzés szakaszai .....	55
3.1. Előzetes felkészülés .....	55
3.2. Helyszíni ellenőrzés .....	55
3.3. Az ellenőrzés lezárása.....	56
<b>INTÉZMÉNYELLENŐRZÉS ÉS -ÉRTÉKELÉS.....</b>	<b>58</b>
1. Bevezetés.....	59
2. Az ellenőrzés területei és módszertana .....	59
2.1. Az intézmény tanfelügyeletének területei.....	60
2.2. Az intézmény tanfelügyeletének módszerei .....	75
3. Az ellenőrzés szakaszai .....	82
3.2. Helyszíni ellenőrzés .....	82
3.3. Az ellenőrzés lezárása.....	84
<b>MELLÉKLETEK.....</b>	<b>86</b>
1. számú melléklet: Jegyzőkönyvminta (pedagógusellenőrzés esetén) .....	87
2. számú melléklet: Intézkedési terv .....	89
3. számú melléklet: Fejlesztési terv .....	90

4. számú melléklet: A pedagógusellenőrzés adatgyűjtő lapja .....	91
DOKUMENTUMELEMZÉS .....	91
ÓRALÁTOGATÁS .....	95
PEDAGÓGUSINTERJÚ .....	97
INTERJÚ A VEZETŐVEL A PEDAGÓGUS MUNKÁJÁRÓL.....	100

## Előszó a módosított tanfelügyeleti kézikönyv használatához

A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Nkt.) elrendelte a köznevelési intézmények egységes szempontok alapján történő, külső ellenőrzési és értékelési rendszerének bevezetését. Az ellenőrzés és értékelés célját, eszközeit és a szereplők feladatait a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról szóló 20/2012. (VIII.31.) EMMI rendelet (a továbbiakban: EMMI rendelet) részletezi.

Az Oktatási Hivatal szakértői csoportja a 2012/2013. évben megalkotta a jogszabályban meghatározott célok alapján és a kívánt tartalomnak megfelelően a pedagógus, a vezető és az intézmény ellenőrzése és értékelése alapjául szolgáló **pedagógiai-szakmai ellenőrzési (a továbbiakban tanfelügyeleti)** standardokat, majd 2015 tavaszára megszülettek a külső ellenőrzéshez szorosan kapcsolódó egységes önértékelési standardok.

A 2015/2016-os tanévben megvalósult tanfelügyeleti ellenőrzések tapasztalatai és a kapcsolódó jogszabályváltozások tükrében szükségessé vált a standardok és az azokat rögzítő kézikönyvek módosítása, amelyet az EMMI rendelet előírásainak megfelelően szintén az Oktatási Hivatal készített el, ennek eredménye a tanfelügyeleti kézikönyv jelenlegi, negyedik kiadása.

### Mi a standard?

Az országos tanfelügyelet egységes és nyilvános szempontokra épülő ellenőrzési és értékelési modell. A standard ennek a modellnek a pontos leírása, amely tartalmazza:

- az ellenőrzés és értékelés folyamatának ismertetését;
- a módszertanát;
- az alkalmazott eszközrendszert;
- meghatározza a tanfelügyelő szakértők feladatait;
- összefoglalja az ellenőrzésben résztvevő pedagógusok és a vezetők feladatait.

A standardból az ellenőrzések valamennyi szereplője pontos információt kaphat az országos tanfelügyelet modelljéről.

## **Kinek szól ez a kézikönyv?**

A standard tartalmának ismertetését többféle szempontból lehet csoportosítani, súlyozni az ellenőrzésben szereplők igényei alapján. Ez a tanfelügyeleti kézikönyv elsősorban azok számára ismerteti az ellenőrzés lebonyolításának módját, módszereit és eszköztrendszerét, akik a tanfelügyelet alanyaként, pedagógusként vagy intézményvezetőként vesznek majd részt az eljárásban, de a szakértők felkészítésének, felkészülésének és az eljárások szervezésének is kiemelt kiegészítő forrásaként szolgál.

## **Hol érhetőek el további információk?**

Az Oktatási Hivatal elektronikus felületet alakított ki, amelyet az ellenőrzésben részt vevők – a nekik szóló jogosultság alapján – tudnak használni. A felület publikus részén elérhetőek a kézikönyvek mellett egyéb, az országos tanfelügyelethez kapcsolódó anyagok, tájékoztatók, illetve a pedagógusminősítési rendszerhez hasonlóan működő saját oldalakon ki-ki hozzáférhet a neki rendelt eljárással kapcsolatos információkhoz.

# BEVEZETÉS

## A tanfelügyelet mint pedagógiai-szakmai ellenőrzési modell

A magyar köznevelési rendszer minőségének – hatékonysági, eredményességi és méltányossági mutatóinak – javítása érdekében az oktatásirányítás új szerkezetű intézményhálózatot, irányítási és ellenőrzési modellt vezetett be.

Az Európai Unió legtöbb tagállamához hasonlóan Magyarországon is működik egy egységes, nyilvános szempontsor alapján kialakított, rendszeres külső szakmai ellenőrzés és értékelés.

Az intézményi ellenőrzés és értékelés fontosságának felértékelődése, a külső szakmai ellenőrzés bevezetése a hazai közoktatás intézményei számára új kihívást jelent, hiszen a szakfelügyelet megszüntetésével, 1985 óta nem működik külső kontroll.

Az 1990-es évek elején a közoktatási törvény kijelölte ugyan a fenntartók számára feladatként a külső szakmai ellenőrzést, de ennek teljesítése az elmúlt időszakban igen eltérő módon és minőségben valósult meg.

Ez a kézikönyv az intézmény vezetőit és pedagógusait az ellenőrzésre való felkészülésben, valamint a folyamatos, kiegyenlített, magas színvonalú pedagógiai munkában segíti.

Az intézményvezetők ellenőrzési, a pedagógusok önellenőrzési kézikönyvként használhatják, amely tartalmazza a jogi előírásoknak megfelelő eszközök, módszerek és normák nyilvános rendszerét. Alkalmazásával mód nyílik rá, hogy az intézmény legfontosabb alapidokumentumait, valamint a pedagógusok helyi ellenőrzési gyakorlatát az országos külső ellenőrzés eszköztárával összehasonlítsák, és szükség szerint ahhoz közelítsék.

Sok intézmény rendelkezik intézményi önértékelési és pedagógus-teljesítményértékelési gyakorlattal. A köznevelésben korábban már bevált ellenőrzési elemeket – például az önértékelést, elégedettségmérést – figyelembe veszi az országos tanfelügyelet, és épít rá.

A Köznevelésért Felelős Államtitkárság az egységes alapelvek, eljárások, eszközök bevezetését kiemelkedően fontosnak tartja. Az egységes külső értékelés az intézmények önértékelési rendszeréhez kapcsolódva képes objektív, fejlesztő értékelést adni valamennyi köznevelési intézmény számára. Az intézmények belső értékelése fontos, de nem helyettesítheti az egységes, ötévenként megismétlődő, összehasonlításra alkalmas szempontsor szerint végzett külső ellenőrzést.

Az új rendszer szakmai alapját az általános pedagógiai szempontok, a Nemzeti alaptantervben megjelenő értékrendszer, és az egyes intézmények saját értékrendszere adják. Nem szaktárgyi, hanem pedagógiai ellenőrzésről van szó, ezért nem szakfelügyeletről, hanem tanfelügyeletről beszélünk. A külső szakmai ellenőrzésnek és értékelésnek nem a hibakeresés, hanem a megerősítés és a fejlesztés az elsődleges célja.

Az EMMI rendelet a tanfelügyelet célját így fogalmazza meg: „(...) a nevelési-oktatási intézmények szakmai tevékenységét a pedagógusok munkájának általános pedagógiai szempontok alapján történő értékelésére, az intézményvezetők általános pedagógiai és vezetélméleti szempontok szerint történő értékelésére, az intézmények saját céljainak megvalósulására, továbbá az intézményi önértékelés eredményeire alapozva értékeli, és ezzel az intézmény szakmai fejlődéséhez támogatást ad.”

**Az intézmények saját céljaikat a pedagógusok, intézményvezetők és intézmények értékelési területein megfogalmazott általános elvárások mentén, az intézményi önértékelés előkészítéseként fogalmazzák meg.** Az egységes külső ellenőrzési standardok rögzítik az értékelés területeit, és azokon belül olyan elvárásokat, amelyek különböző hazai és nemzetközi kutatási eredményeknek megfelelően írják le a jó pedagógus, intézményvezető és intézmény jellemzőit. Az általános elvárások értelmezése lehetőséget biztosít az intézményeknek, hogy az egyes elvárások mögé olyan konkrét – az eredeti elvárás tartalmát tovább pontosító, értelmező – elvárásokat fogalmazzon meg, amelyek levezethetők az adott intézményre jellemző sajátosságokból, támogatják az intézményi célok teljesülését.

Az ellenőrzés a **pedagógus** munkájának legfontosabb területeire vonatkozik: a tanulók személyiségének fejlesztése, a beilleszkedési, magatartási nehézségek csökkentése, a tehetség, képesség kibontakozásának segítése, a felzárkóztatás, a pedagógiai folyamat tervezése, a pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, a tanítási-tanulási folyamatban alkalmazott módszerek megfelelősége vagy épp a kommunikáció és a szakmai együttműködés.

A **vezetők** esetében mindez kiegészül a vezetői munka speciális területeivel. Az ellenőrzés során vizsgálni kell a vezető felkészültségét, vezetői alkalmasságát, a tanulás és tanítás, a változások, önmaga, mások és az intézmény stratégiai vezetését és operatív irányítását. Emellett a vizsgálat kiterjed a pedagógiai munka eredményességének, minőségének mérésére, értékelésére, fejlesztésére és a pedagógusok, a szülők, a fenntartó és a működtető közötti kapcsolatépítés sikerességére, minőségére.

Az **intézményellenőrzés** legfontosabb területei – az említetteken túl – a pedagógiai program megvalósítása, az együttműködés, a munkamegosztás, a tanulói eredmények és a partnerek elégedettsége. Ugyanakkor az intézményellenőrzés a pedagógusok ellenőrzésére épül, az intézményértékelés gerincét az adja, hogy az ott dolgozó pedagógusokat korábban hogyan értékelték.

Az intézményvezetés felelőssége a nevelőtestület felkészítése a tanfelügyeletre, ennek érdekében az intézményi önértékelés jogkövető megszervezése, ha szükséges, az óra- és foglalkozáslátogatási, dokumentumellenőrzési intézményi gyakorlat megújítása. A pedagógusok felelőssége abban áll, hogy az óra- és foglalkozáslátogatás, az azt követő interjú, valamint a dokumentumellenőrzés során – úgy a belső, mint a külső ellenőrzésnél – felkészültségüket, pedagógiai kompetenciájukat, hivatásszeretetüket bizonyítsák, hiszen az egész intézményről alkotott kép az egyes pedagógusok és a vezetés összeteljesítményét mutatja.

A tanfelügyeletnek nem célja a pedagógusok minősítése, ugyanakkor a munkáltató a pedagógusokkal kapcsolatos döntéseihez – legyen szó személyügyi döntésekről, jutalmazásról, speciális megbízásokról, továbbképzésről – fontos szempontokat kaphat a tanfelügyelet által.

A kiemelkedő, példaértékű eredmények hangsúlyozása és bemutatása jelentős haszna lehet ennek a rendszernek.

A cél egyértelműen a nevelési-oktatási intézmények szakmai fejlődésének támogatása, melyet a pedagógus, az intézményvezető és az intézmény ellenőrzésén és értékelésén keresztül kíván elérni a jogalkotó. A nevelő-oktató munka egységes és nyilvános standardok alapján történő ellenőrzése képes lesz megmutatni az intézmény egyéni pedagógiai arculatát, erősíteni a gyermekközpontú nevelést és a minőségi pedagógiai munkát, továbbá elősegíteni a mindezekhez való egyenlő hozzáférést.

Hosszú távú célként jelenik meg a pedagógusok és az intézmények körében a pedagógiai értékek bemutatása, a jó gyakorlatok elterjesztése és végső soron egy egységesen jó szakmai színvonalú köznevelés biztosítása. Olyan intézményrendszer megteremtése, ahol a tanulók lehetőséget kapnak képességeik fejlesztésére, kibontakoztatására, és amelyből értékes, alkotóképes és a társadalom számára hasznos felnőttként lépnek ki.



## A tanfelügyeleti rendszer felépítése

### A tanfelügyelet célja

A tanfelügyelet rendszerének működtetését az Nkt. 78.§ (1) bekezdésének f) pontja írja elő, az ellenőrzés kereteit ugyanezen törvény 86-87. §-a rögzíti. A 87. § (3) bekezdése szerint:

*„Az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés célja a pedagógusok munkájának külső, egységes kritériumok szerinti ellenőrzése és értékelése a minőség javítása érdekében.”*

A jogszabályok alapján egyértelműen kijelenthető, hogy az ellenőrzés a pedagógusok, intézményvezetők és intézmények pedagógiai-szakmai munkájának fejlesztését tűzi ki célul a köznevelés minőségének javítása érdekében. Ennek megfelelően a tanfelügyelet egy olyan eszköz, amely az értékelési rendszer más elemeivel együtt a tervezésre és megvalósításra építve határozza meg a következő időszak fejlesztéseinek irányát. A fejlesztések támogatása mellett az ellenőrzés másik fontos célja a pozitív visszacsatolás, vagyis a kiemelkedő területek azonosítása mind a pedagógus, mind a vezető és az intézmény munkájára vonatkozóan. A modell célja: a megerősítés és a fejlesztés.

### A tanfelügyelet alapelvei

Az ellenőrzési rendszer figyelembe veszi az érintett pedagógusok, vezetők és intézmények érdekeit. Túl azon, hogy a pedagógiai-szakmai fejlődés önmagában is az érintettek érdeke, a rendszer kidolgozásakor fontos szempontként merült fel, hogy az ellenőrzés a lehető legkevesebb terhet rója a folyamatban részt vevő kollégákra, pedagógusokra és szakértőkre egyaránt. Ennek figyelembevételével, továbbá a szakmai konszenzusra törekedve a kidolgozás az érintettek bevonásával történt, a rendszer bevezetését kísérleti szakasz és szakmai konferenciák előzték meg.

Az ellenőrzés intézménytípusonként egységes kritériumok szerint, egységes és nyilvános módszerrel történik. A tanfelügyeleti rendszer kidolgozásakor az alábbi területekre készültek standardok:

- óvoda
- általános iskola
- gimnázium
- szakképző iskola
- kollégium
- alapfokú művészeti iskola
- gyógypedagógiai intézmények
- pedagógiai szakszolgálatok
- pedagógiai szakmai szolgáltatók

A standardok kidolgozásánál a viszonyítási alapot a pedagógiai szaktudományok általános szempontjainak való megfelelés, a Nemzeti alaptanterv általános elveinek betartása, továbbá az intézmény saját pedagógiai programja alkották. Ezek mentén és az értékelés tudományos alapjaira építve történt az ellenőrzés területeinek meghatározása, valamint az egységes eszközök kidolgozása, amelyek mindenki számára elérhetők a [www.oktatas.hu/kiadvanyok](http://www.oktatas.hu/kiadvanyok) weboldalon.

## **Az Oktatási Hivatal irányító szerepe a tanfelügyeleti modell bevezetésében**

Az Nkt. meghatározta a tanfelügyelet kereteit. Nem rendelkezik azonban az ellenőrzés részleteivel kapcsolatos szabályozásról, az eljárásrendről, az eszközökről, hanem mindezeket egy felhatalmazó rendelkezéssel az oktatásért felelős miniszter hatáskörébe utalta.

Az EMMI rendelet részletesen tartalmazza a tanfelügyelet szabályait, pontosítja a szakértők és az Oktatási Hivatal szerepét az ellenőrzésben, szabályozza az ellenőrzések szervezését, valamint rögzíti a lebonyolítás kereteit.

Az EMMI rendelet szerint az ellenőrzés területeit, szabályait és eszközeit az Oktatási Hivatal dolgozza ki, és az oktatásért felelős miniszter hagyja azokat jóvá. A TÁMOP-3.1.8 kiemelt projekt pályázati kiírásában kötelező elemként szerepel az intézményi külső és belső értékelés standardjainak kidolgozása. A projekt végrehajtójaként az Oktatási Hivatal határozta meg az ellenőrzés területeit, az ellenőrzés menetét, eljárásrendjét, az ellenőrzés módszereit, eszközeit, az eredmények visszacsatolásának módját. A kidolgozott standardokat a Hivatal a működési tapasztalatok alapján évente felülvizsgálja, és szükség szerint továbbfejleszti.

A rendelet az Oktatási Hivatal hatáskörébe utalta a tanfelügyelet tervezését, szervezését, valamint a működés informatikai támogatását is. Ennek megfelelően a Hivatal kifejlesztette azt az algoritmust és a teljes tervezést, szervezést és lebonyolítást támogató informatikai eszközt, amellyel adott konfiguráció mellett a mindenkori szabályozásnak megfelelően működtethető a tanfelügyelet rendszere.

A működtetéshez szükséges háttér-információk, valamint az ellenőrzések eredményének, dokumentációjának tárolását, az érintettek számára való hozzáférés biztosítását szintén az Oktatási Hivatal végzi, mint ahogy a Hivatal szervezi a szakértői képzéseket és az ellenőrzések minőségbiztosítását is.

# A tanfelügyeleti rendszer szereplői és feladataik, az ellenőrzés folyamata

## Tervezés

A tanfelügyelet tervezésének és végrehajtásának felelőse az Oktatási Hivatal.

Az ellenőrzési tervek készítésére évente kerül sor. Az Oktatási Hivatal minden év július 20-ig összeállítja a következő naptári évre vonatkozó tervezést és ütemezést. A Hivatal az ellenőrzési terv elkészítésénél figyelembe veszi, hogy ötévente minden intézmény minden pedagógusának részt kell vennie tanfelügyeletben. A tervben szereplő intézmények, intézményvezetők és pedagógusok július 31-ig a Hivatal által működtetett informatikai támogató rendszeren keresztül értesülnek a tervezett ellenőrzésekről. Ugyanezen informatikai támogató rendszer útján értesíti a Hivatal november 30-ig az ellenőrzésben érintett feleket a pontos időpontról, az ellenőrzésre kijelölt szakértőkről, valamint a vezető szakértő személyéről. Váratlan, előre nem látható események miatt előfordulhat a tervezések átütemezése, ilyenkor haladéktalanul értesíteni kell a Hivatalt az akadályozó körülményről.

A szakértők kirendelésekor a Hivatal figyelembe veszi a jogszabályban meghatározott feltételeket úgy, mint:

- az ellenőrzésekhez rendelendő szakértői létszámokat, melynek megfelelően egy pedagógus és egy intézményvezető ellenőrzését 2-2 szakértő, míg egy intézmény ellenőrzését 3–5 szakértő végzi;
- pedagógusellenőrzés esetén a pedagógus intézménytípusát és munkakörét, melynek megfelelő intézménytípusban és munkakörben ötéves gyakorlattal rendelkező szakértőket rendel az adott pedagógushoz;
- intézményvezető-ellenőrzés esetén az adott intézménytípusban szerzett öt éves gyakorlatot és intézményvezetői tapasztalatot, mellyel legalább az egyik szakértőnek rendelkeznie kell;
- intézményellenőrzés esetén az adott intézménytípusban szerzett ötéves gyakorlatot és bizonyos további speciális feltételeknek (egyházi intézmények, gyakorló intézmények, alternatív nevelés-oktatást folytató, nemzetiségi, illetve szakképző intézmények esetén) való megfelelést<sup>1</sup>;
- összeférhetlenséget, mely szerint nem jelölhető ki a szakértő olyan intézménybe, ahol jelenleg, vagy az ellenőrzést megelőző két évben öt vagy közeli hozzátartozóját pedagógusként alkalmazták;
- a szakértők intézményvezetői által rögzített szakértői napokat<sup>2</sup>;
- az ellenőrzés helyszínét, melyet optimalizáló elvként használ a szervezésben;
- a szakértők felhasználható kapacitását, amely a pedagógusminősítésekkel együtt összesen évente legfeljebb 25 alkalom lehet.

---

<sup>1</sup> ld. az EMMI rendelet 155.§-át.

<sup>2</sup> A munkahét azon napját, amelyen a szakértőt vezetője a munkahelyén történő munkavégzés alól mentesíti.

## Szervezés

A tanfelügyelet során kulcsfontosságú szerep jut az ellenőrzéseket lefolytató szakértőknek, akik a pedagógusok előmeneteli rendszerének mesterpedagógusi szintjét elérték, és a tanfelügyeleti feladatokra, valamint pedagógusminősítésekre felkészítő 2x30 órás akkreditált képzést sikeresen elvégezték, és szerepelnek az Országos szakértői névjegyzék pedagógiai-szakmai ellenőrzés és pedagógusminősítés szakterületén. A szakértők feladatukat Mesterpedagógus besorolásban, órakedvezmény igénybe vétele mellett látják el, de ha az Oktatási Hivatal nem tud megfelelő szakértőt kirendelni, akkor a Pedagógus I. és Pedagógus II. fokozatot elért pedagógusok is megbízhatók tanfelügyelőként, természetesen csak abban az esetben, ha a képzés feltételeit teljesítették.

Az egyes ellenőrzésekhez rendelt szakértőket, tanfelügyelőket az Oktatási Hivatal a fenti feltételek figyelembevételével választja ki, minden esetben kijelölve az **ellenőrzést vezető szakértőt**, akinek feladata az eljárásra vonatkozó adminisztráció elvégzése és az adott ellenőrzéshez kapcsolódó konkrét szervezési feladatok ellátása is. A kijelölést az értesítéstől számított 10 napon belül a szakértők a pedagógusminősítési kijelöléshez hasonlóan az informatikai felületen keresztül fogadják el vagy - kizárólag indokolt esetben - kérvénnyel kezdeményezhetik a visszautasítás jóváhagyását, a Hivatal területileg illetékes Pedagógiai Oktatási Központjától. A kérvényt a Hivatal újabb 5 napon belül bírálja el, és értesíti az érintetteket az eredményről. A visszautasítás elfogadása esetén az eljárást a Hivatal újraszervezi, ami akár a kitűzött dátum módosítását is maga után vonhatja.

## Előkészítés

Az önértékelés alapját az önértékelési kézikönyvben szereplő általános elvárások értelmezését követően kialakított intézményi saját elvárások alkotják, amelyeket az intézmények rögzítenek az informatikai rendszerben. A tanfelügyeleti ellenőrzés a tanfelügyeleti kézikönyvben szereplő általános elvárások szerint történik, figyelembe véve az azonos elvárásrendszer alapján készített intézményi saját elvárásrendszert.

Az intézményi önértékelés során az intézmények az intézmény sajátosságait és a saját pedagógusértékelési rendszerüket figyelembe véve értelmezik az önértékelési kézikönyvben található általános elvárásokat és összeállítják saját intézményi elvárásrendszerüket. Ennek megfelelően – az intézményi dokumentumok és egyéb figyelembe vehető beszámolók, mérések tanulmányozása után - az intézmény egyes értékelési szempontok esetében kevesebb elvárást is meghatározhat, illetve azokat a saját önértékelési rendszeréhez igazítva fogalmazhatja át. Fontos hangsúlyozni, hogy az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés értékelése minden esetben a tanfelügyeleti kézikönyvben meghatározott valamennyi elvárás alapján, egységesen történik (figyelembe véve a fenti módon elkészített intézményi elvárásrendszert is).

A tanfelügyeletben érintett intézmények az ellenőrzési tervben szereplő pedagógusok, vezető vagy intézmény vonatkozásában elvégzik az intézményi önértékelés feladatait, és rögzítik az önértékelés eredményét az informatikai rendszerben.

Az ellenőrzés vezetésére kijelölt szakértő az ellenőrzés időpontja előtt legalább 15 nappal felveszi a kapcsolatot az érintett intézmény vezetőjével, szakértőtársával, társaival és egyeztetik az ellenőrzés ütemezésével és tartalmával kapcsolatos részleteket. Pedagógusellenőrzés esetén az egyeztetésbe az érintett pedagógust is be kell vonni.

## Adatgyűjtés

Az értékelés alapját képező intézményi elvárásrendszer, a szükséges intézményi dokumentumok, valamint a további információkat tartalmazó önértékelési eredmények kialakítása és feltöltése a felületre az *intézmények* feladata.

Az ellenőrzést megelőző dokumentumelemzést mindegyik szakértő elvégzi, mint ahogy mindkét szakértő jelen van az óralátogatáson és az azt követő óramegbeszélésen, de a további feladatok (interjúkészítés, helyszíni dokumentumelemzés) az előzetes egyeztetés szerint megoszthatók.

Az adatgyűjtő lap (*4. számú melléklet*) az ellenőrzés egységes szempontjai mentén történő tapasztalatgyűjtés javasolt eszköze, amely lehetőséget biztosít a szakértő számára a dokumentumelemzés, óralátogatás és megbeszélés, valamint az interjúk tapasztalatainak előre megadott szempontok szerinti rögzítésére. A szakértő a kitöltött adatgyűjtő lap, vagy egyéb saját feljegyzései (amelynek követnie kell a kézikönyvben meghatározott tartalmakat, vagyis az ellenőrzés szempontjain – az interjúkérdések kivételével – a szakértő nem változtathat) alapján vizsgálja – figyelembe véve az intézmény saját elvárásrendszerét – az általános elvárások teljesülését, és végzi az értékelést. A pedagógus értékelése során az értékelő felületen a tapasztalatokra alapozva szakmailag indokolja is a fejleszhető területekhez kapcsolódó 0 vagy 1 értéket kapott elvárások értékelését. Vezető ellenőrzése és értékelése, valamint intézményellenőrzés esetén a fejleszhető területekhez kapcsolódó, alacsony szinten teljesített elvárások értékelését szükséges a szakértőnek szakmailag indokolni.

A szakértő, az értékelő felületen történő értékelés lezárása után (amelyet a látogatást követő 15. napon belül kell elvégezni), a kitöltött adatgyűjtő lapot vagy az értékelés során készített egyéb jegyzeteit haladéktalanul meg kell, hogy semmisítse.

## Értékelés

Az értékelés célja az egyes kompetenciákhoz, értékelési területekhez kapcsolódó erősségek és fejleszthető területek meghatározása. Az értékelést megelőzően a szakértők megvizsgálják az adatgyűjtő lapon található információkat, és egyeztetik az ellenőrzés tapasztalatait. Az értékelést a szakértők együtt végzik, az eredmény a szakértők közös álláspontját kell, hogy tükrözze. Az értékelés során a szakértők – figyelembe véve az intézmény saját elvárásrendszerét – az egyes általános elvárások teljesülésének mértékét vizsgálják, ezt is figyelembe véve határozzák meg a kiemelkedő és a fejleszthető területeket. Pedagógusellenőrzés esetén ennek eredményét elvárásonként számszerűen – a pedagógusminősítésben alkalmazott skála szerint – is megjelenítik, valamint lehetőségük van az egyes elvárásokhoz szöveges megjegyzést, indoklást fűzni a kompetenciánkénti fejleszthető és kiemelkedő területek meghatározásához. A 0, 1 értéket kapott elvárások esetében a szöveges indoklás kötelező az értékek alátámasztására. Vezető ellenőrzése és értékelése, valamint intézményellenőrzés során csak szöveges értékelésre van mód az egyes elvárások teljesülésének értékelésekor. Egy-egy elvárás esetében előfordulhat, hogy az adott eljárásban nem adódott lehetőség, nincs elegendő információ annak vizsgálatára, de azoknál az elvárásoknál, amelyek teljesülése vagy nem teljesülése indokolja a kompetencia értékelésében megjelenő kiemelkedő vagy fejleszthető területek megjelölését, fontos az adatokra való hivatkozás. A szakértőkkel szemben elvárás, hogy az értékelés eredménye levezethető legyen az adatgyűjtés során rögzített tapasztalatokból, tényekből, ezért az indoklásból ki kell derülnie, hogy mire hivatkozva tekinthető kiemelkedőnek, vagy mi alapján javasolható fejlesztésre egy kompetencia adott részterülete.

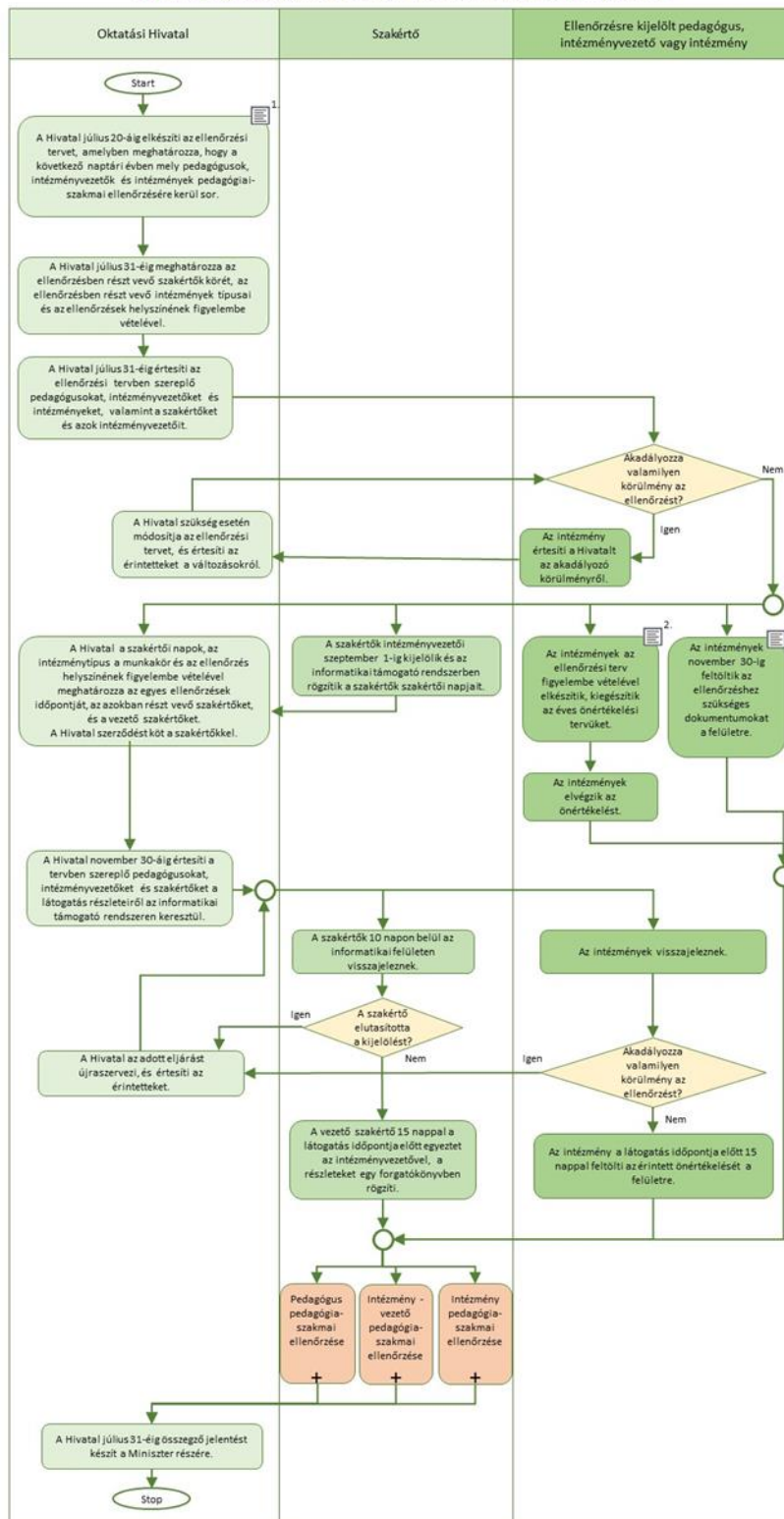
### Az ellenőrzés lezárása

Az eljárás részleteit, az esetleges rendkívüli eseményeket, azok kezelésének módját és az érintettek megjegyzéseit az érintettek a látogatási nap végén jegyzőkönyvben rögzítik, aláírják és az ellenőrzést követő 15 napon belül a vezető szakértő feltölti az informatikai felületre. (1. számú melléklet)

Az adatgyűjtés és az értékelés módszereiről, eszközrendszeréről a következő fejezetek szólnak részletesebben, a teljes folyamatot a következő ábra foglalja össze:



## A pedagógiai-szakmai ellenőrzések szervezésének folyamata



Az alkatzatokhoz kapcsolódó szövegdobozok tartalma:

1.  
Tanfelügyeleti kézikönyv:  
[http://www.oktatas.hu/pub\\_bin/dload/unios\\_projekt/ek/kiadvanyok/tanfelügyeleti\\_kezikonyv\\_eloszo.pdf](http://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/unios_projekt/ek/kiadvanyok/tanfelügyeleti_kezikonyv_eloszo.pdf)
2.  
Önértékelési kézikönyv:  
[http://www.oktatas.hu/pub\\_bin/dload/unios\\_projekt/ek/kiadvanyok/tanfelügyeleti\\_kezikonyv\\_eloszo.pdf](http://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/unios_projekt/ek/kiadvanyok/tanfelügyeleti_kezikonyv_eloszo.pdf)

3.  
November 30-ig feltöltésre kerülő dokumentumok:
1. elvárásrendszer
  2. pedagógiai program
  3. előző két év munkaterve és az éves beszámoló
  4. tanmenet és az éves tervezés egyéb dokumentumai
  5. szmsz
  6. vezetői pályázat/program
  7. intézményi eredmények
  8. továbbképzési program/beiskolázási terv

# A PEDAGÓGUS MUNKÁJÁNAK ELLENŐRZÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE

## GIMNÁZIUM



## 1. Bevezetés

A tanfelügyelet új helyzetet s egyben új lehetőséget jelent Magyarországon a köznevelés területén.

A pedagógusok tanfelügyelete nemcsak a pedagógusok munkájának megismerését célozza, hanem az intézmény vezetése és az oktatásirányítás felé is fontos tapasztalatokat nyújt. Az ellenőrzés koncepciója és szakmai elvárásai ismét előtérbe helyezik az igényes, minőségi szakmai munkát. A tapasztalatok összegyűjtésén túl kijelöli a további fejlesztési irányokat, mintát ad a pedagógusok számára.

Bár ez utóbbit nem szokták külön megjegyezni, mégis fontos kritérium a pedagógusok elégedettsége is, hiszen a nevelő-oktató munkát végző pedagógus számára – az anyagi elismerésen túl – az egyik legfontosabb tényező hivatásának, elkötelezettségének, speciális társadalmi helyzetének, egzisztenciájának elismerése, szakmai munkájának kiteljesedése, előmeneteli rendszerének kiépítése és biztosítása. Jó iskolát csak motivált, felkészült, gyermekszerető, elkötelezett, etikus pedagógusokkal, motivált, felkészült és rátermett intézményvezetőkkel lehet elérni.

A pedagógusok ellenőrzésében éppen ezért legalább olyan fontosnak tartjuk a mintaadás és az iránymutatás tényezőit, mint magát az ellenőrzési folyamatot.

A pedagógusellenőrzés új szakmai kihívás, országos szintű innováció. A jól szervezett, magas színvonalon végzett, és az egész országra kiterjedő, egységesen alkalmazott ellenőrzési szisztema objektív, független az ellenőrzést végző szakértő személyétől; feltárja és megmutatja a pedagógus szakmai alkalmasságát, nevelő-oktató munkájának hatékonyságát; rávilágít a hozzáadott pedagógiai értékre, megmutatja a pedagógusok munkájának erősségeit és fejleszthető területeit, valamint objektív összehasonlíthatóságot biztosít.

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.

## 2. Az ellenőrzés területei és módszertana

### 2.1. 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 követelményterületeknek felelnek meg. A tanfelügyelet pedagógiai ellenőrzést végez, melynek során ellenőrzi, hogyan valósulnak meg a gyakorlatban a képzés folyamatában kimeneti követelményként megfogalmazott kompetenciák.

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, nyitottság a különböző társadalmi-kulturális sokféleségre, 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

Az ellenőrzés területei – az első pont kivételével – megegyeznek a pedagógusok előmeneteli rendszerében használt pedagógusminősítési területekkel, így a tanfelügyelet eredménye segíti a pedagógusokat a minősítésre való felkészülésre. A megegyező területeken meghatározott általános elvárások a pedagógusminősítésben használt indikátorok, azok bővebb értelmezése és az értékeléshez javasolt szintezése megtalálható a pedagógusok minősítési rendszeréhez készült útmutatóban és kiegészítéseiben.

### 1. Pedagógiai módszertani felkészültség

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

<b>Pedagógiai módszertani felkészültség</b>	
<b>Szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<p><b>Milyen a módszertani felkészültsége?</b></p> <p><b>Milyen módszereket alkalmaz a tanítási órákon és egyéb foglalkozásokon?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagógiai tevékenysége biztos módszertani tudást tükröz.</li> <li>• 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.</li> <li>• Ismeri és tudatosan alkalmazza a tanulócsoport sajátos-</li> </ul>

Pedagógiai módszertani felkészültség	
Szemponatok	Elvárások
	ságaihoz igazodó megismerési folyamatokat, nevelési tanítási módszereket, eszközöket.
<b>Hogyan, mennyire illeszkednek az általa alkalmazott módszerek a tananyaghoz?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ismeri és tudatosan felhasználja szakterülete, tantárgya kapcsolatait más műveltségterületekkel, tantárgyakkal.</li> <li>• Ismeri a szakterülete, tantárgya szempontjából fontos információforrásokat, azok pedagógiai felhasználásának lehetőségeit, megbízhatóságát, etikus alkalmazását.</li> <li>• Fogalomhasználata szakszerű, az adott pedagógiai helyzethez igazodó.</li> </ul>

## 2. Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók	
Szemponatok	Elvárások
<b>Milyen a pedagógiai tervezőmunkája: tervezési dokumentumok, tervezési módszerek, nyomon követhetőség, megvalósíthatóság, realitás?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egységes rendszerbe illesztve tervezi az adott pedagógiai céloknak megfelelő stratégiákat, folyamatot, munkaformát, módszereket, eszközöket.</li> <li>• Pedagógiai fejlesztési terveiben kiemelt szerepet kap a tanulók tevékenységeinek fejlesztése.</li> </ul>
<b>Hogyan viszonyul a tervezés a tanulók adottságaihoz, igényeihez?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terveiben szerepet kap a tanulók motiválása motivációjuk fejlesztése.</li> <li>• Tervező tevékenysége során a tanulási folyamatba illeszti a foglalkozáson, a tanórán kívüli ismeret- és tapasztalatszerzési lehetőségeket.</li> <li>• Megtervezi a tanulók és nevelt oktatók csoportok értékelésének módszereit, eszközeit.</li> </ul>

<b>Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók</b>	
<b>Szemponatok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>A tervezés során hogyan érvényesíti a Nemzeti alaptanterv és a pedagógiai program nevelési céljait, hogyan határoz meg pedagógiai célokat, fejleszthető kompetenciákat?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tervei készítése során figyelembe veszi az intézménye vonatkozásában alkalmazott tantervi, tartalmi és intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt, oktatott egyének és csoportok fejlesztési célját.</li> </ul>
<b>Hogyan épít tervezőmunkája során a tanulók előzetes tudására és a tanulócsoporthoz jellemzőire?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tervező tevékenységében épít a szociális tanulásban rejlő lehetőségekre.</li> <li>• A tanulók optimális fejlődését elősegítő, az egyéni fejlődési sajátosságokhoz igazodó, differenciált tanítási-tanulási folyamatot tervez.</li> <li>• A tanulók fejlettségére is figyelemmel bevonja őket a nevelés-oktatás és tanulás-tanítás tervezésébe.</li> </ul>

### 3. A tanulás támogatása

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

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

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

**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:

<b>A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő tanuló többi tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség</b>	
<b>Szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Hogyan méri fel a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és erkölcsi állapotát? Milyen hatékony tanuló-megismerési technikákat alkalmaz?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nevelési- oktatási folyamatban a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és testi sajátosságaira egyaránt kiemelt figyelmet fordít.</li> <li>• Tudatos értékválasztásra és saját értékrendjük kialakítására ösztönzi a tanulókat.</li> <li>• Tudatosan alkalmazza a tanulók sokoldalú megismerését szolgáló pedagógiai-pszichológiai módszereket.</li> </ul>
<b>Hogyan jelenik meg az egyéni fejlesztés, a személyiségfejlesztés a pedagógiai munkájában, a tervezésben (egyéni képességek, adottságok, fejlődési ütem, szociokulturális háttér)?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tudatosan teremt olyan pedagógiai helyzeteket, amelyek segítik a tanulók komplex személyiségfejlődését.</li> <li>• Tiszteletben tartja a tanulók személyiségét, tudatosan keresi a bennük rejlő értékeket, a tanulókhöz felelősen és elfogadóan viszonyul.</li> <li>• Megismerteti a tanulókkal az érintett korosztályra a tantervi, tartalmi szabályozókban meghatározott egyetemes emberi és nemzeti értékeket és azok tiszteletére neveli őket.</li> </ul>
<b>Milyen módon differenciál, alkalmazza az adaptív oktatás gyakorlatát?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az együttnevelés keretei között is módot talál a tanulók esetében az egyéni fejlődés lehetőségeinek megteremtésére.</li> </ul>
<b>Milyen terv alapján, hogyan foglalkozik a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal, ezen belül a sajátos nevelési igényű, a beilleszkedési,</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felismeri a tanulók személyiségfejlődési - az esetlegesen jelentkező - tanulási nehézségeit, és képes számukra hatékony segítséget nyújtani, vagy szükség esetén más szakembertől segítséget kérni.</li> </ul>

<b>A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő tanuló többi tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség</b>	
<b>Szemponatok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>tanulási, magatartási nehézséggel küzdő, a kiemelten tehetséges tanulókkal, illetve a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulókkal?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felismeri a tanulóknak a tehetség ígérteit, és tudatosan segíti annak kibontakoztatását.</li> </ul>

**5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmi-kulturális sokféleségre, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység**

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

<b>A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmi-kulturális sokféleségre, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység</b>	
<b>Szemponatok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Milyen módszereket, eszközöket alkalmaz a közösség belső struktúrájának feltárására?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pedagógus az általa vezetett, fejlesztett tanuló- és tanulócsoporthoz fejlesztés a közösségfejlesztés folyamatának ismeretére, és a csoportok tagjainak egyéni és csoportos szükségleteire, sajátosságaira alapozza.</li> </ul>
<b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ösztönzi a tanulók közötti véleménycserét, fejleszti kommunikációs képességüket, fejleszti a tanulóknak az érvelési kultúrát.</li> <li>• Pedagógiai feladatai során figyelembe veszi és érték-ként közvetíti a tanulók és tanulóközösségek eltérő kulturális, társadalmi háttérből adódó sajátosságait.</li> <li>• A tanulókat egymás elfogadására, tiszteletére, kölcsönös támogatására, előítélet mentességre neveli.</li> <li>• Pedagógiai tevékenységében a nevelt, oktatott tanulók</li> </ul>

<b>A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmi-kulturális sokféleségre, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység</b>	
<b>Szemponatok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>tanulókat is?</b>	életkorából következő fejlődés-lélektani jellemzőik ismerete tükröződik.
<b>Hogyan jelenik meg a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában (helyzetek teremtése, eszközök, az intézmény szabadidős tevékenységeiben való részvétel)?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Megteremti az általa irányított nevelési, oktatási folyamat során az együttműködési képességek fejlődéséhez szükséges feltételeket.</li> </ul>
<b>Melyek azok a problémamegoldási és konfliktuskezelési stratégiák, amelyeket sikeresen alkalmaz?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakszerűen és eredményesen alkalmazza a konfliktusok megelőzésének és kezelésének módszereit.</li> <li>• A tanulók nevelése, oktatása során a közösség iránti szerepvállalást erősítő helyzeteket teremt.</li> </ul>

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

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

<b>A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése</b>	
<b>Szemponatok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Milyen ellenőrzési és értékelési formákat alkalmaz?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tantervi tartalmakat a tanulók egyéni pedagógiai - pszichológiai szükségleteihez is igazodva eredményesen és adaptív módon alkalmazza.</li> <li>• Változatos pedagógiai értékelési módszereket alkalmaz, a nevelési-oktatási folyamatban célzottan alkalmazza a diagnosztikus, a fejlesztő és összegző értékelési formákat.</li> <li>• Az adott nevelési helyzetnek megfelelő ellenőrzési, értékelési módszereket használ.</li> <li>• Pedagógiai céljainak megfelelő ellenőrzési, értékelési eszközöket választ vagy készít.</li> </ul>



<b>A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése</b>	
<b>Szemponatok</b>	<b>Elvárások</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tanulóknak személyre szabott értékelést ad.</li> <li>• 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.</li> </ul>
<b>Mennyire támogató, fejlesztő szándékú az értékelése?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tanulói tevékenység rendszeres ellenőrzésének eredményeit szakszerűen elemzi, értékelésüket rendszeresen felhasználja fejlesztési céljainak feladatainak kijelölésében.</li> <li>• Az értékelési módszerek alkalmazása során figyelembe veszi azok várható hatását a tanulók személyiségének fejlődésére.</li> <li>• A tanulók számára adott visszajelzései rendszeresek, egyértelműek, tárgyilagosak.</li> </ul>
<b>Milyen visszajelzéseket ad a tanulóknak? Visszajelzései támogatják-e a tanulók önértékelésének fejlődését?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elősegíti a tanulók önértékelési képességének kialakulását, fejlődését.</li> </ul>

## 7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

<b>Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás</b>	
<b>Szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Szakmai és nyelvi szempontból igényes-e a nyelvhasználata (életkornak megfelelő szókészlet, artikuláció, beszédsebesség, stb.)?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tevékenysége során az intézményi pedagógiai programhoz igazodóan és a pedagógiai céljainak megfelelően érthetően és hitelesen kommunikál.</li> </ul>
<b>Milyen módon működik együtt pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő más felnőttekkel a pedagógiai folyamatban?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A tanulók nevelése-oktatása érdekében kezdeményezően együttműködik a pedagógustársaival, a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel és a szülőkkel.</li> <li>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.</li> </ul>
<b>Reális önismerettel rendelkezik-e? Jellemző-e rá a reflektív szemlélet? Hogyan fogadja a visszajelzéseket? Képes-e önreflexióra? Képes-e önfejlesztésre?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Igényli a pedagógiai munkájával kapcsolatos rendszeres visszajelzéseket, nyitott azok befogadására.</li> <li>Szakmai megbeszéléseken kifejti, képviseli az álláspontját, képes másokat meggyőzni, és ő maga is meggyőzhető.</li> </ul>

## 8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

<b>Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért</b>	
<b>Szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tisztában van személyiségének sajátosságaival, és alkalmazkodik a szerepvállalásokhoz.</li> <li>Pedagógiai munkáját reflektivitás jellemzi.</li> </ul>

Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért	
Szemponatok	Elvárások
<b>Mennyire tájékozott pedagógiai kérdésekben, hogyan követi a szakmában történeteket?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A pedagógiai feladatok megoldásában együttműködik pedagógustársaival, munkaközösségeivel, a nevelő-oktató munkát segítő munkatársaival, a tanuló fejlődését támogató más szakemberekkel.</li> <li>Fontos számára tudásának folyamatos megújítása, a megszerzett tudását a pedagógiai gyakorlatában eredményesen alkalmazza.</li> </ul>
<b>Hogyan nyilvánul meg kezdeményezőképesége, felelősségvállalása a munkájában?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Részt vesz szakmai kooperációkban, problémafelvetéseivel, javaslataival kezdeményező szerepet vállal.</li> </ul>

## 2.2. A pedagógus tanfelügyeletének módszerei

A tanfelügyelet során használt módszerek: dokumentumelemzés, megfigyelés, interjú és kérdőív. A dokumentumelemzés és a megfigyelés szempontjai, illetve az interjúk és kérdőívek kérdéssorai olyan céllal készültek, hogy az értékelési területenként megadott szempontok vizsgálatához elegendő információt szolgáltatassanak. Amennyiben az értékeléshez szükséges információk megszerzéséhez a megadott szempontok, kérdések kiegészítése szükséges, akkor a tanfelügyeleti eljárások lefolytatására felkészített szakértők ezt megtehetik.

### 2.2.1. Dokumentumelemzés

A dokumentumelemzés célja, hogy a tanfelügyelet meggyőződjék arról, hogy a pedagógus munkáját előre tervezetten, a NAT előírásainak, az intézmény sajátosságainak, pedagógiai programjában megfogalmazottaknak, a gyermekcsoport jellegzetességeinek összehangolásával tudatosan végzi-e. Nagyon fontos megjegyezni, hogy a dokumentumok ellenőrzésénél a tanfelügyelet feladata a *pedagógiai* munka megítélése, mely sem hatósági, sem törvényességi, sem szaktárgyi ellenőrzést nem takar. A dokumentumelemzés tehát nem magának a dokumentumnak, hanem a pedagógusnak az értékelését szolgálja. Ugyanakkor a tanfelügyelet – mint fejlesztő értékelés – az előző pedagógusellenőrzés eredményeinek tükrében vizsgálja a pedagógus fejlődését az egyes területeken. Ennek érdekében a tanfelügyelet megvizsgálja az előző pedagógusellenőrzés és az intézményi önértékelés adott pedagógusra vonatkozó dokumentumait, a pedagógiai munka tervezésének és értékelésének dokumentumait, valamint a kivitelezés segédeszközeit.

A dokumentumok és javasolt vizsgálati szempontjaik a következők:

- **Az előző, pedagógusra vonatkozó ellenőrzés(ek) fejlesztési tervei (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott pedagógusra vonatkozó önfejlesztési tervei:**
  - Melyek a kiemelkedő és melyek a fejleszthető 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 eredményei<sup>3</sup>, amelyekbe a szakértők kérésére a tanfelügyeleti látogatás napján az intézmény köteles biztosítani a betekintést:**
  - szülői kérdőívek
  - munkatársi kérdőívek
  - tanulói kérdőívek
  
- **A tanmenet és az éves tervezés egyéb dokumentumai:**
  - Hogy jelenik meg a tanmenetben a tanulói kompetenciák fejlesztése?
  - Mennyiben biztosítja a tanmenet a helyi tantervben meghatározott célok megvalósulását?
  - Hogy kapcsolódik a tanórán kívüli tevékenységek és egyéb foglalkozások tervezése a tanmenethez és a tantervi követelményekhez?
  - Hogy kapcsolódik a tanórán kívüli tevékenységek és egyéb foglalkozások tervezése a személyiség- és közösségfejlesztési feladatokhoz?
  - Hogy jelennek meg az éves tervezésben a kiemelt figyelmet érdemlő tanulókkal kapcsolatos feladatok?
  - Hogy jelennek meg az éves tervezésben a tantárgyi belső és külső kapcsolódások?
  - Hogyan épít a pedagógus a tervező munka során a tanulók előzetes ismereteire?
  - Hogy jelenik meg a fogalmak egymásra épülése az éves tervezés dokumentumaiban?
  - Hogy jelenik meg az egyéni fejlesztési tervben a fejlesztésközpontúság?
  - Hogy jelennek meg a tanmenetben az egyéni tanulói igényeknek megfelelő folyamatok?
  - Mennyiben felelnek meg a célkitűzéseknek a tervezett értékelési eszközök?

---

<sup>3</sup> A kérdőívek megtalálhatók a [www.oktatas.hu/kiadvanyok](http://www.oktatas.hu/kiadvanyok) oldalon elérhető Önértékelési kézikönyvben.

- 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?
- **Óraterv és egyéb foglalkozások tervezése:**
  - Hogy 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?
  - A célkitűzés mennyiben támogatja a megszerzett tudás alkalmazását?
  - Az órák/foglalkozások tervezésénél hogy érvényesül a cél–tananyag–eszköz koherenciája?
  - 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 célkitűzéseknek a tervezett értékelési eszközök?
  - A tanórán kívüli tervezés tartalma mennyire áll összhangban az adott tanulócsoport életkori sajátosságaival?
  - A tanórán kívüli foglalkozástervek hogyan kapcsolódnak az intézmény éves munkatervéhez, célkitűzéseihez? (Intézményi és nevelési célokhoz, nevelési területhez, tudásterületekhez, intézményi innovációhoz.)
  - Óraterveibe épít-e alternatív módszertani és/vagy tartalmi megoldásokat?
- **Napló:**
  - Hogy követi a beírt érdemjegyek száma a pedagógiai program értékelési elveit?
  - Hogy 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 tanulóakra 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?

### **2.2.2. Óra-/foglalkozáslátogatás**

A tanfelügyelet egyik legfontosabb módszere az egységes szempontok szerinti megfigyelés. A látogatott tanítási órák megfigyelési szempontsora az értékelési területekhez szolgáltat információt oly módon, hogy tekintettel van az adott iskolatípusra, ez esetben a gimnáziumra meghatározott feladatokra és sajátosságokra. A kapott információk összegzése adhat képet arról, hogyan valósítja meg tanítási óráján az ellenőrzött pedagógus az intézmény nevelési feladatait, követi-e az általános pedagógiai elveket, amelyeket az intézmény pedagógiai programjában megfogalmazott, figyelembe veszi-e a tanulócsoporthoz adottságait, a tanulók személyiségfejlesztését? Mindezek összhangban állnak-e a pedagógus tervezőmunkájával. A tanórák, foglalkozások látogatása ad információt arról is, hogy megvalósul-e a tanórán a tanulók tevékenységének tudatos szervezése, a tanulói önállóság támogatása, megfelelő-e a motiválás, a tanulás korszerű értelmezése, a korszerű pedagógiai technológiák alkalmazása, a folyamatos ellenőrzés és értékelés. A látogatáson tapasztaltak nemcsak a szakmai tervezést és annak megvalósulását mutatják meg, hanem – a tanulói magatartás és reakció kiszámíthatatlansága miatt – a pedagógus spontán reagálását, etikus viselkedését, szakmai professzionizmusát is. A látogatás a pedagógusellenőrzés tapasztalatszerzési és adatgyűjtési szempontjából a legfontosabb, leghitelesebb terület. Az óra-/foglalkozás látogatás része az azt követő megbeszélés, így az alábbi szempontok egy részét nem közvetlenül az órán, hanem a megbeszéléseken tudják vizsgálni a szakértők.

Jellemzően délutáni foglalkozást végző pedagógusok esetében az óra-/foglalkozás látogatása a tanfelügyeleti látogatás kijelölt időpontja előtti egy hétben megszervezhető.

#### **Az 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 tanulóknál az új fogalmak kialakítását és a korábbiak elmélyítését?
- Kihasználta-e a pedagógus a tantárgyi kapcsolatok lehetőségét?
- 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 a cél 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, projekt módszer, kooperatív technikák.)
- Milyen motivációs eszközöket alkalmazott a pedagógus az órán/foglalkozáson?
- Milyen mértékben sikerült a tanulókat bevonni a foglalkozás menetébe, aktivitásukat fokozni?
- Hogy jelent meg a személyiségfejlesztés az órán/foglalkozáson? Milyen eszközök segítettek ezt?
- Hogy jelent meg a közösségfejlesztés az órán? Milyen eszközök segítettek?
- Hogy jelent meg a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal való foglalkozás az órán/foglalkozáson?
- Mennyire tükröződött a szokásrend a tanórán/foglalkozáson a tanulók magatartásában?
- Milyen módon valósult meg az órán a tanulók együttműködése, egymástól való tanulása?
- Hogy jelent meg a tanulók önértékelése?
- Hogyan történt a tanulók, tanulói produktumok (szóbeli és írásbeli) értékelése?
- Mennyire volt előkészített a házi feladat?
- Elérte-e az óra a célját, koherens volt-e az óratervvvel?
- 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.

### **2.2.3. Interjúk**

- A pedagógussal
- Az intézményvezetővel/vezetővel

Az interjú célja egyrészt, hogy a tanfelügyelők információkat nyerjenek, személyes beszélgetésben tájékozódjanak a pedagógus szakmai ismereteiről, elképzeléseiről, eredményeiről, illetve jövőképeről, másrészt módot ad arra, hogy az ellenőrzött pedagógus a saját megfogalmazásában közölje válaszait a munkájával kapcsolatban feltett kérdésekre. A pedagógussal és a vezetővel történő interjú az óra/foglalkozáslátogatás és az azt követő megbeszélés, valamint a dokumentumelemzés tapasztalatainak szükség szerinti kiegészítése. Ennek megfelelően az alább megfogalmazott kérdések feltételéről a szakértők döntenek.

A pedagógus munkájának megítélésével kapcsolatos vezetői interjúba – a vezető döntése alapján - bevonható, vagy a vezetői interjú átruházható az intézmény azon vezető beosztású pedagógusára vagy munkaközösség-vezetőjére is, akinek közvetlen irányítása alatt dolgozik az érintett pedagógus, aki közvetlenül is ismeri a pedagógus munkáját, és akinek a véleménye

sokat segíthet megítélésében. Az elkészítendő vezetői interjú alábbi kérdései közül azokat kell feltenni, amelyek új információt nyújthatnak, vagy árnyalhatják, kiegészíthetik a korábbi információkat.

### **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 szokott együttműködni?
- Milyen a kapcsolata szakmai munkaközösségével, milyen közösségi feladatokat végez, vállal?
- Milyen ellenőrzési, értékelési, számonkérési formákat alkalmaz? Hogy használja a korábbi eredményeket, tapasztalatokat az értékelés tervezésekor?
- A tanórákon látottakon kívül milyen módszereket, tanulásszervezési eljárásokat és milyen céllal alkalmaz szívesen?
- Hogy használja ki a tantárgyköziség lehetőségeit?
- Milyen módszerekkel segíti a tanultak alkalmazását?
- 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 készíti fel tanulóit az érettségi vizsgára?
- 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<sup>4</sup>**

- 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 diákok önálló tanulását?
- Milyen módszerekkel és milyen hatékonysággal segíti a pedagógus a diákok érettségire való felkészülését?
- 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 értékelő munkája 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 értékelt 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?

---

<sup>4</sup> Abban az esetben, amikor intézményvezető ellenőrzésére pedagógusként kerül sor, a pedagógusinterjú javasolt kérdéseit ki kell egészíteni a vezetővel készítendő interjú kérdéseivel is.

## 3. Az ellenőrzés szakaszai

### 3.1. Előzetes felkészülés

#### 3.1.1. A legutóbbi ellenőrzés és az önértékelés vizsgálata, a portfólió és a pedagógiai program áttekintése

Egy pedagógus ellenőrzésére ötévente legalább egyszer sor kerül, így – ha az ellenőrzés már folyamatos – rendelkezésre állnak a *korábbi ellenőrzés dokumentumai*. A pályán eltöltött idővel arányosan e dokumentumok összevetése trendvizsgálatot eredményez.

Amennyiben a pedagógus ellenőrzésére még nem került sor, és nem állnak rendelkezésre korábbi ellenőrzések anyagai, elegendő a pedagógus belső minősítési dokumentumainak vizsgálata.

A pedagógus *önértékelése* – az önértékelés eredményeként készült önfejlesztési terv - tájékoztatja az ellenőrzést végzőt arról, hogy a pedagógus hogyan ítéli meg saját munkáját, mi a véleménye önmagáról, milyennek látja szakmai munkáját, saját fejlődését. Az ellenőrző személy képet kap a pedagógus szakmai ambíciójáról is. A pedagógus önértékelése – összevetve a tapasztaltakkal – arról is tanúskodik, mennyire reálisan látja a pedagógus saját munkáját. A pedagógus önértékelése során használt kérdőívek megtalálhatók az Önértékelési kézikönyvben ([www.oktatas.hu/kiadvanyok](http://www.oktatas.hu/kiadvanyok)).

A *portfólió* egy olyan dokumentumgyűjtemény, amely alapján végigkísérhető a pedagógus-kompetenciák fejlődése, a pedagógus szakmai útja, tevékenysége, nehézségei és sikerei egyrészt a tények tükrében, másrészt a pedagógus reflexiói, értelmezése alapján.

#### **A tanfelügyelet során a portfólióban vizsgált tartalmak:**

- a szakmai önéletrajz;
- a pedagógust foglalkoztató intézmény intézményi környezetének rövid bemutatása;
- a szakmai életút értékelése.

A tanfelügyelet csak a portfólió azon elemeit használja a pedagógus ellenőrzésénél, melyek az ellenőrzött pedagógus munkájának megítéléséhez nélkülözhetetlenek. A tanfelügyelet a portfóliót mindössze információforrásként kezeli, értékelésére nem kerül sor. A portfólió tanulmányozásához elengedhetetlen, hogy az ellenőrzött pedagógus az ellenőrzési terv elkészítése évének november 30-ig a Hivatal által működtetett informatikai rendszerbe a szükséges dokumentumokat felöltse. A korábbi ellenőrzések és önértékelés eredményeit a szakértők az informatikai rendszerben tudják elérni a látogatás napját megelőző 15. naptól.

Az intézmény pedagógiai programja a helyszíni dokumentumelemzéshez nyújt fontos háttérinformációkat (pl. értékelési elvek a napló vizsgálatához, helyi tanterv adott évfolyamra vonatkozó része a tanmenet vizsgálatához), a pedagógiai programnak az ellenőrzés szempontjából releváns részeit indokolt a szakértőknek megismerniük.

## 3.2. Helyszíni ellenőrzés

A helyszíni ellenőrzés a törvényben meghatározott előzetes bejelentkezéssel kezdődik: az ellenőrzést vezető szakértő az ellenőrzés időpontja előtt legalább tizenöt nappal felveszi a kapcsolatot az intézmény vezetőjével, és egyeztetik az ellenőrzés ütemezésével és tartalmával kapcsolatos részleteket.

Az adatgyűjtő lap (*4. számú melléklet*) az ellenőrzés egységes szempontjai mentén történő tapasztalatgyűjtés javasolt eszköze, amely lehetőséget biztosít a szakértő számára a dokumentumelemzés, óralátogatás és megbeszélés, valamint az interjúk tapasztalatainak előre megadott szempontok szerinti rögzítésére. A szakértő a kitöltött adatgyűjtő lap, vagy egyéb saját feljegyzései (amelynek követnie kell a kézikönyvben meghatározott tartalmakat, vagyis az ellenőrzés szempontjain – az interjúkérdések kivételével – a szakértő nem változtathat) alapján vizsgálja – figyelembe véve az intézmény saját elvárásrendszerét – az általános elvárások teljesülését, és végzi az értékelést úgy, hogy az értékelő felületen a tapasztalatokra alapozva indokolja is a fejlesztendő területekhez kapcsolódó 0 vagy 1 értéket kapott elvárások értékelését. A szakértő, az értékelő felületen történő értékelés lezárása után (amelyet a látogatást követő 15. napon belül kell elvégezni), a kitöltött adatgyűjtő lapot vagy az értékelés során készített egyéb jegyzeteit haladéktalanul meg kell, hogy semmisítse.

### 3.2.1. Bemutatkozás

Az ellenőrzés kezdetekor sor kerül a tanfelügyelők bemutatására és bemutatkozására. Erre a célra javasolt a nevelőtestület összehívása egy rövid egyeztetésre, így azon pedagógusok is megismerhetik a tanfelügyelőket, akik az ellenőrzésben éppen nem érintettek.

### 3.2.2. A pedagógiai munkával összefüggő tervezetek, dokumentációk helyszíni elemzése

A helyszíni elemzés a következő dokumentumokra fókuszál a korábban már ismertetett szempontok szerint:

- tanmenet;
- írásos dokumentáció a tanítási egységre vonatkozóan;
- egyéni fejlesztési tervek, tanórán kívüli programtervek;
- osztálynapló, csoportnapló és egyéb foglalkozási napló;
- tanulói füzetek, produktumok.

### 3.2.3. Óra/foglalkozáslátogatás

A tanfelügyeletben a pedagógus két óráját, foglalkozását látogatják meg a tanfelügyelők, és a már ismertetett szempontok szerint rögzítik a tapasztalataikat. Az óra-/foglalkozáslátogatáson és az azt követő megbeszélésen a tanfelügyelők mellett jelen lehet az érintett pedagógus vezetője, az intézmény azon vezető beosztású pedagógusa vagy munkaközösség-vezetője, aki ismeri a vizsgált pedagógus munkáját, és akit a vezető megbíz. Az óra/foglalkozáslátogatást követően a szakértők megbeszélnek az érintett pedagógussal az órán, foglalkozáson tapasztaltakat, elemzik azt, valamint tisztázzák az előzetes felkészülés során felmerült kérdéseket. Az

óra, foglalkozás értékelésén jelen vannak az ellenőrzést végző szakértők, a pedagógus és a pedagógus vezetője vagy annak megbízottja.

### **3.2.4. Interjúk**

#### **• Pedagógussal készített óramegbeszélés és interjú:**

Az interjún – mely nem azonos az óra/foglalkozás megbeszélésével, de megvalósítható a megbeszéléssel egy időben – a pedagógus és a szakértők vesznek csak részt. A pedagógussal történő interjú az óra/foglalkozáslátogatás és az azt követő megbeszélés, valamint a dokumentumelemzés tapasztalatainak szükség szerinti kiegészítése. Ennek megfelelően a mintában megfogalmazott kérdések feltételéről a szakértők döntenek.

#### **• Vezetővel készített interjú:**

A pedagógussal folytatott interjút követően kerül sor a vezetői interjúra a pedagógus munkájáról, melyen az érintett pedagógus már nem vesz részt.

Fontos tudni, hogy ebben az esetben a vezetői szerep átruházható az intézmény azon vezető beosztású pedagógusára vagy munkaközösség-vezetőjére is, akinek közvetlen irányítása alatt dolgozik az érintett pedagógus. Tehát célszerű a vezetői interjú elkészítéséhez az intézmény-vezetőnek azt a vezetőt megjelölnie az interjú alanyának, akinek hosszú- és rövidtávon egyaránt közvetlen rálátása nyílik az ellenőrzött pedagógus munkájára, neveléssel kapcsolatos tevékenységére, aki objektív, felelősségteljes véleménnyel tudja segíteni a tanfelügyelők tárgyilagos ítéletalkotását.

A vezetővel készített interjú kötelező, fontos eleme a pedagógus objektív megítélésének. Egyrészt az interjúban kapott információk a pedagógus önértékelésének vezetői szempontú ellen-súlyozását adják, másrészt az interjú lehetőséget nyújt a vezetőnek arra, hogy az órán, foglalkozáson tapasztaltakat kiegészítse a korábbi vezetői ellenőrzéseken tapasztaltakkal. Az elkészítendő vezetői interjú mintában szereplő kérdései közül azokat kell feltenni, amelyek új információt nyújthatnak, vagy árnyalhatják, kiegészíthetik a korábbi információkat.

## **3.3. Az ellenőrzés lezárása**

### **3.3.1. Az ellenőrzés lezárása a szakértő részéről**

A szakértők az ellenőrzés befejezése után egyeztetnek tapasztalataik, benyomásaik összegzése érdekében. Az egyeztetést követően – a látogatás lezárásaként – közösen kitöltik az értékelőlapot, amelyben a vizsgált nyolc területen kiemelkedő és/vagy fejleszthető területeket jelölnek meg az egyes elvárások teljesülésének mértékétől függően.

Az értékelés az informatikai felületen történik, a vezető szakértő a szakértőtársakkal egyeztetve, a pedagógusminősítésben az indikátorokra alkalmazott skálán elvárásonként rögzíti az adott elvárás teljesülésének mértékét. Az értékelés során minden esetben adatokkal, tényekkel alátámasztott megállapítások kerülnek a jelentésbe, vagyis azon elvárások esetében, amelyekre egy-egy kiemelkedő vagy fejleszthető terület meghatározásakor hivatkoznak a szakértők,

az értékelőfelületen megjegyzésként meg kell, hogy jelenjenek az adatgyűjtő lapon vagy az önértékelés során rögzített, az értékelést alátámasztó adatok, tapasztalatok.

Az értékelést a vezető szakértő tölti ki az informatikai támogató rendszerben. Az ellenőrzés akkor tekinthető lezártnak, ha a kitöltött értékelést az ellenőrzést követő 15 napon belül a vezető szakértő jóváhagyta. Az érintett pedagógus, valamint intézményvezetője az informatikai támogató rendszer útján értesülnek az ellenőrzés eredményéről.

Az eljárás részleteit, az esetleges rendkívüli eseményeket, azok kezelésének módját és az érintettek megjegyzéseit az érintettek a látogatási nap végén jegyzőkönyvben rögzítik, aláírják és az ellenőrzést követő 15 napon belül a vezető szakértő feltölti az informatikai felületre. (1. számú melléklet) Az aláírt jegyzőkönyv eredeti példányát az intézmény iktatja, és az irattárban öt évig megőrzi.

### ***3.3.2. Az ellenőrzés lezárása a pedagógus részéről***

Az intézményi látogatást követően, a pedagógus értékelőlapjának rögzítését megelőzően a pedagógus is értékelheti az ellenőrzését végző szakértők munkáját az erre a célra kialakított értékelőlapon, az informatikai támogató rendszerben.

Az értékelőlapok tartalmát a szakértők csak a minden év november 30-ig a Hivatal által elkészített összesítésekből ismerhetik meg.

A pedagógus, a tanfelügyeletben született értékelése alapján a már meglévő, az önértékelése után készített önfejlesztési tervét kiegészíti (***fejlesztési terv***) és a látogatást követő 60 napon belül feltölti az informatikai támogató felületre. (Fejlesztési terv sablonja 3. számú melléklet).

A fejlesztési terv tartalma:

- a kiemelkedő terület(ek) felsorolása
- a fejleszthető terület(ek)
- a fejlesztés(ek) célja(i), indokoltsága, hivatkozás a tanfelügyelet vagy önértékelés ide vonatkozó eredményére, az elérni kívánt fejlesztési cél(oka)t, a cél(ok) teljesülését jelző mutató(k) elérni kívánt értékének meghatározása;
- a cél(ok) eléréséhez szükséges feladat(ok) (a feladat(ok) végrehajtásának tervezett módszerei, a feladat(ok) végrehajtásának elvárt eredményei, a feladat(ok) ütemezése, a feladat(ok) végrehajtásába bevontak köre);
- a fejlesztési feladat főbb mérföldkövei, ellenőrzési pontjai.

# A VEZETŐ MUNKÁJÁNAK ELLENŐRZÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE

## GIMNÁZIUM

## 1. Bevezetés

A vezető ellenőrzése és értékelése az Nkt. 7.§ (1) bekezdés a)–h) pontja által meghatározott nevelési-oktatási intézmény vezetőjére és a többcélú intézmény szervezeti és szakmai tekintetben önálló, nevelési-oktatási intézmény feladatát ellátó intézményegységének vezetőjére terjed ki.

Az intézményvezető ellenőrzésére leghamarabb az intézményvezetői megbízás második, legkésőbb negyedik évében kerülhet sor. Amennyiben az intézményvezető megbízásának negyedik évét megelőzően az intézményben még nem került sor az ötévenkénti intézményellenőrzésre, az intézményvezetői megbízás negyedik évében, intézményellenőrzés keretében kell lefolytatni az intézményvezető ellenőrzését.

### **A vezető ellenőrzésének célja:**

Az EMMI rendelet szerint a vezető ellenőrzésének célja *„az intézményvezető pedagógiai és vezetői készségeinek fejlesztése az intézményvezető munkájának általános pedagógiai és vezetéselméleti szempontok, továbbá az intézményvezető saját céljaihoz képest elért eredményei alapján.”*

A vezető beosztású pedagógusok tanfelügyeletének a vezetői munka értékelése mellett célja a pedagógiai tevékenység vizsgálata is, ezért az intézményvezetők ellenőrzésére nemcsak a vezetőellenőrzés, hanem a pedagógusellenőrzés keretében, az ott meghatározott standard szerint is sor kerül.

### **A vezetői munka értékelési szempontjai a következő elveket tükrözik:**

- A vezetői munka értékelési kritériumai legyenek jellemzőek a vezetői funkciókra.
- A vezetői értékelésnek a vezetőtől függő működési elemek értékelésére kell szorítkoznia.
- A vezetői értékelésbe be kell vonni az alkalmazottakat.
- A külső értékelés épít a vezető saját teljesítményének értékelésére (önértékelés).
- Az értékelő személynek a visszacsatolás során a fejlesztés/fejlődés támogatását kell előtérbe helyeznie.

### **A vezetői munka értékelésének alapja:**

- **A vezetői pályázatban leírtak és azok megvalósítása a gyakorlatban:** A vezetői pályázatot a nevelőtestület, az alkalmazottak köre és a fenntartó is véleményezi, végül ennek alapján kapja az intézményvezető a vezetői megbízását. Ezért fontos, hogy mi történik a továbbiakban a benne megfogalmazott vezetői koncepcióval, célokkal, elképzelésekkel, hogyan, milyen módon valósulnak meg, mi okból nem valósulnak meg, vagy mi okból és milyen módon módosulnak a vezetői programban megfogalmazott célok.

- **A pedagógiai munka irányítása és fejlesztése:** A köznevelési törvény kimondja, hogy a vezető elsősorban a pedagógiai munka minőségéért felel, fontos szempont tehát, hogyan irányítja a nevelőtestület munkáját, milyen eljárások, célok, feladatok, eredmények alapján követhető a folyamatos fejlesztés, fejlődés.
- **A köznevelési intézmény vezetőjének feladatai:** Az Nkt. 69. § (1) bekezdése határozza meg a vezetővel szembeni elvárásokat, ezekből a feladatokból delegál a tagintézmény-vezetők, az intézményegység-vezetők és a helyettesek munkakörébe a helyi sajátosságoknak megfelelően.
- **A vezetők értékelésének várható eredményei:** Hiteles, átfogó kép az intézményvezető tevékenységéről. A vezető erősségeinek feltárása, a fejleszthető képességek, vezetői működési területek megjelölése – ezek hozzájárulhatnak a vezető munkájának fejlesztéséhez.

## 2. Az ellenőrzés területei és módszertana

### 2.1. A vezető tanfelügyeletének területei

Az értékelés során az alábbi területekről származó adatokat és tapasztalatokat használjuk: 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 definiáltuk, értelmeztük.<sup>5</sup> Ennek megfelelően az értékelés során az alábbi területekről származó adatokat és tapasztalatokat használjuk fel:

1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása
2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása
4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása
5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az EMMI rendelet a vezető ellenőrzésének területeit módosított elnevezéssel és sorrendben rögzíti, de a rendeletben rögzített területek tartalmilag megegyeznek a fent felsorolt területekkel az alábbiak szerint:

146 §. (7) Az intézményvezető ellenőrzése az alábbi területekre terjed ki:

---

<sup>5</sup> 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.



- a) az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai - stratégiai vezetése és irányítása (ld. Centrál5 1. területe),
- b) az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása (ld. Centrál5 5. területe),
- c) az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása (ld. Centrál5 2. területe),
- d) az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása (ld. Centrál5 4. területe),
- e) a vezetői kompetenciák fejlesztése (ld. Centrál5 3. területe).

Az alábbi táblázatokban kérdésekkel segítjük nemcsak a tanfelügyelők, hanem az intézményi érintettek munkáját is azzal, hogy részletezzük, mire irányul elsősorban a figyelem az adott terület ellenőrzésénél, értékelésénél.

### 1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív 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. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Szempontok	Elvárások
<b>Milyen módon biztosítja, hogy a tanulás a tanulói eredmények javulását eredményezze?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatói alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.</li> <li>Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredmé-</li> </ul>

<b>1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>	
<b>Szemponatok</b>	<b>Elvárások</b>
	<p>nyekre vonatkozó deklarált céljait.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére, a tanulói eredmények javítására összpontosító nevelő–oktató munkát vár el.</li> </ul>
<b>Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a tanulási-tanítási folyamatba?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, a központi mérési eredményeket elemzi, és levonja a szükséges szakmai tanulságokat.</li> <li>• Beszámolót kér a tanulói teljesítmények folyamatos mérésén alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a tanuló fejlesztése érdekében.</li> </ul>
<b>Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányításával az intézményben kialakítják a tanulók értékelésének közös alapelveit és követelményeit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.</li> <li>• Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.</li> </ul>
<b>Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a továbbhaladáshoz?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi tantervet a kerettantervre és az érettségi követelményekre alapozva az intézmény sajátosságaihoz igazítja.</li> <li>• Irányítja a tanmenetek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára.</li> </ul>
<b>Hogyan működik a differenciálás és az adaptív oktatás az intézményben és saját tanítási gyakorlatában?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányítja a differenciáló, az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony tanulói egyéni fejlesztést.</li> <li>• Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók (tehetséggondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak.</li> <li>• Nyilvántartja a korai intézményelhagyás kockázatának kitett tanulókat, és aktív irányítói magatartást tanúsít a</li> </ul>

1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Szemponatok	Elvárások
	lemorzsolódás megelőzése érdekében.

## 2. A 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 területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Szemponatok	Elvárások
<b>Hogyan vesz részt az intézmény jövőképeinek kialakításában?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.</li> <li>• Szervezi és irányítja az intézmény jövőképeinek, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és tanulási-tanítási folyamatokba épülését.</li> <li>• Az intézményi jövőkép, és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak.</li> </ul>

<b>2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>	
<b>Szemponatok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.</li> <li>• A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.</li> <li>• Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.</li> </ul>
<b>Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.</li> <li>• Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.</li> </ul>
<b>Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.</li> <li>• A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladatmeghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.</li> </ul>
<b>Hogyan teremti a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).</li> <li>• A vezetés engedi, és szívesen befogadja, a tanulástani eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.</li> </ul>

### 3. 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 erősségeik és a személyes és szakmai fejleszthető területek 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:

3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Szempontok	Elvárások
<b>Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, milyen az önreflexiója?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.</li> <li>• Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.</li> <li>• Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.</li> </ul>
<b>Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tanári szakma és az iskolavezetés területein keresi az új szakmai információkat, és elsajátítja azokat.</li> <li>• Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.</li> <li>• Hiteles és etikus magatartást tanúsít. (Kommunikációja, magatartása a pedagógus etika normáinak megfelel.)</li> </ul>
<b>Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.</li> <li>• Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.</li> </ul>

#### 4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A vezetőnek tudnia kell, hogyan inspirálja a kollégáit magas teljesítmény elérésére (hogy a lehető legtöbbet fejlődjenek a kapott visszajelzések és az önreflexió segítségével), illetve milyen módon hasznosítsa az intézményi önértékelést. 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. Mások stratégiai vezetés és operatív irányítása	
Szempontok	Elvárások
<b>Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezető-társaival, kollégáival?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.</li> <li>• A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.</li> </ul>
<b>Hogyan vesz részt személyesen a humánerőforrás ellenőrzésében és értékelésében?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.</li> <li>• Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.</li> <li>• A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.</li> </ul>
<b>Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére. A feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.</li> <li>• Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait tervek és feladataik teljesítésében.</li> </ul>

<b>4. Mások stratégiai vezetés és operatív irányítása</b>	
<b>Szemponatok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoport például intézményi önértékelésre), szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.</li> <li>• Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket.</li> </ul>
<b>Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.</li> <li>• Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.</li> </ul>
<b>Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.</li> <li>• A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.</li> <li>• Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.</li> </ul>
<b>Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre.</li> <li>• Olyan tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a tanulási folyamatot támogató rend jellemzi (például mindenki által ismert szabályok betartatása).</li> <li>• Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.</li> </ul>



## 5. 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, az vezetőjogi hatáskörének megfelelően történjen, továbbá gondoskodnia kell az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről. Az 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. Az vezetőnek – hatás- és jogkörének megfelelően – biztosítani kell az intézmény céljainak elérése érdekében az intézmény pénzügyeinek hatékony menedzselését, hatékony munkaerő-gazdálkodást kell folytatnia. Hatékonyan kell menedzselnie a megbeszéléseket és az információáramlást. A vezetőnek tudnia kell időbeosztása alapján feladatait priorizálni (és megtartani józan ítélőképességét). Tudnia kell létrehozni és fenntartani hatékony, gazdaságos és az előírásoknak megfelelő adminisztrációs rendszereket. Elengedhetetlen, hogy a vezető hatékonyan tudjon kommunikálni, együttműködni külső partnerekkel, és képes legyen együtt dolgozni helyi, regionális rendszerekkel, a hatóságokkal és az oktatásért felelős minisztériummal.

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Szempontok	Elvárások
Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.</li> <li>A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról folyamatosan tájékoztatja.</li> </ul>
Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.</li> <li>A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.</li> </ul>
Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizi-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülés stb.).</li> <li>Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény</li> </ul>



<b>5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>	
<b>Szemponatok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>kai környezet)?</b>	mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (például nyelvi labor, sportlétesítmények eszközei, taneszközök, IKT eszközök).
<b>Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.</li> <li>• A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.</li> </ul>
<b>Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.</li> <li>• Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.</li> </ul>
<b>Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Személyesen irányítja az intézmény partneri körének azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például DÖK, szülői képviselet) történő kapcsolattartásban.</li> <li>• Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.</li> </ul>

**Az értékelésbe bevontak köre:**

- Külső szakértők
- Alkalmazotti közösség
- Szülői közösség
- A vezető maga
- Munkáltató

**A vezető értékelésének ideje:**

Az intézményvezető ellenőrzésére leghamarabb az intézményvezetői megbízás második, legkésőbb negyedik évében kerülhet sor abban az esetben, ha az Nkt. 69. § (4) bekezdése által előírt felmérést – a nevelési-oktatási intézményvezető munkáját a nevelőtestület és a szülők közössége a vezetői megbízásának második és negyedik évében személyazonosításra alkalmatlan kérdőíves felmérés alapján értékeli – már legalább egyszer lefolytatták. Amennyiben

az intézményvezető megbízásának negyedik évét megelőzően az intézményben még nem került sor az ötévenkénti intézményellenőrzésre, az intézményvezetői megbízás negyedik évében, intézményellenőrzés keretében kell lefolytatni az intézményvezető ellenőrzését.

## 2.2. A vezető tanfelügyeletének módszerei

### 2.2.1. Dokumentumelemzés:

A dokumentumelemzés során is a fenti öt vezetői ellenőrzési-értékelési területre gyűjt információkat a tanfelügyelő.

Az intézményi dokumentumok az iskola honlapján megtekinthetők (itt hívjuk fel a figyelmet változtatás esetén az alapidokumentumok honlapon történő frissítésére), ezen kívül a tanfelügyelőnek joga van a helyszíni látogatás során is elkérni, ellenőrizni egyéb kötelező dokumentumokat aszerint, hogy az előzetes felkészülés után milyen további információk szükségesek az értékelés pontosításához.

A tanfelügyelők ajánlott szempontok szerint vizsgálják az alábbi dokumentumokat.

- **Az előző vezetőellenőrzés(ek) fejlesztési terve(i) (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott vezetőre vonatkozó önfejlesztési tervei:**
  - Melyek a kiemelkedő és melyek a fejleszthető 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<sup>6</sup>, amelyekbe a szakértők kérésére a tanfelügyeleti látogatás napján az intézményvezető köteles biztosítani a betekintést:**
  - Önértékelő kérdőív
  - Szülői kérdőív
  - Nevelőtestületi kérdőív
- **Vezetői pályázat (vezetői/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 állnak a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?

---

<sup>6</sup> A kérdőívek megtalálhatók a [www.oktatas.hu/kiadvanyok](http://www.oktatas.hu/kiadvanyok) oldalon elérhető Önértékelési kézikönyvben.

- 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 programban vezetői fejlődésének lehetőségeit?
- Hogyan jelenik meg a vezetői programban a tanulás eredményességének biztosítása?
- Hogyan jelenik meg a programban a tanulók tanórán kívüli foglalkoztatása?
- Milyen szerepet kap a programban a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás?
- Hogyan jelenik meg a kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelése, oktatása a programban?

Amennyiben nem pályázat útján történt a vezetői/intézményegység-vezetői/tagintézmény-vezetői megbízás, abban az esetben is szakmai szempontból indokolt, hogy az intézmény/tagintézmény/intézményegység vezetésével megbízott személy (intézményvezető, intézményegység-vezető, tagintézmény-vezető) a megbízásakor rendelkezzen az adott intézmény/tagintézmény/intézményegység vezetésére vonatkozó – intézményegység-vezető, tagintézmény-vezető esetén az intézményvezetői vezetői programhoz illeszkedő – hosszú és rövidtávú célokkal, melyeket a vezetői programjában foglal össze. A vezetői munka értékelésének alapja többek között a vezetői programban leírtak és azok megvalósítása a gyakorlatban. A látogatási nap folyamán a vezetővel készítendő interjú kérdései is kitérnek a vezetői programban foglaltak megvalósítására.

- **Pedagógiai program:**

- Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a pedagógiai program céljaival?
- Összhangban állnak a vezetői programban megfogalmazott célok és a pedagógiai program céljai?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a tanulói eredmények javulását?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják a tanulók érettségire való felkészülését?
- 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 épülnek be a mérési, értékelési eredmények a tanulási-tanítási folyamatba?
  - Hogyan irányítja a pedagógiai tervezőmunkát, 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 vezetői 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 kapcsolatrendszert rögzít az SZMSZ?
  - Milyen a döntéshozatali rendszer szabályozása?
  - A szabályozás hogyan támogatja az intézményen belüli együttműködéseket?

#### **2.2.4. Interjúk**

A tanfelügyelő előzetes felkészülése során felmerült, kiegészítésre szoruló információkra vonatkozó kérdéseket tartalmazó interjú felvételére a helyszíni ellenőrzés során kerül sor.

#### **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?
- Hogyan készíti fel a gimnázium tanulóit az érettségi vizsgára, a munkába állásra, illetve a felsőfokú tanulmányok megkezdésére?
- 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 a vezetői jövőképét, és hogyan kommunikálja azt?
- Hogyan képes reagálni az intézményt érintő kihívásokra?
- Mit tesz az intézmény deklarált céljainak elérése érdekében?
- A vezető a stratégiai célokat hogyan bontja le operatív célokra?
- Hogyan tudja kommunikálni, elfogadtatni a munkatársaival a változások szükségességét, értelmét?
- Hogyan vonja be a döntés-előkészítő munkába a vezetőtársait, hogyan a pedagógusokat?
- Milyen szerepe van a kollégák együttműködésének 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?
- Mit tesz a tanulók érettségire és pályairányítására való felkészítése érdekében?
- Milyen szerepet kap a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás a vezetői tevékenységben, a működésben?
- Hogyan gondoskodik arról, hogy a tanulói igényekhez igazodjon a tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek?
- Hogyan jelenik meg az adaptivitás, differenciálás 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 felsőfokú oktatással? Hogyan történik a tanulói életutak követése, mit tesz a korai gimnázium elhagyás elkerülése érdekében?
- Milyen információk segítik vezetői munkáját, hogyan használja fel ezeket saját munkájának fejlesztésében?

- Milyen mértékű az elkötelezettsége a tanulók, a pedagógusok valamint önmaga képzése, fejlesztése iránt? Miben nyilvánul meg ez az elkötelezettség?
- Hogyan, milyen területeken fejleszti folyamatosan önmagát?
- Hogyan, milyen témákban történik az önreflexiója, az erősségei, fejlesztendő 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 megvalósítani és hogyan?

### **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 a gimnázium 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 kíséri figyelemmel a jogszabályokat, hogyan tájékoztatja a pedagógusokat?
- 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 nyomon 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 erőforrások elemzése (humán erőforrás, szervezeti kultúra, épületek, tárgyi eszközök, intézményi 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 ellenőrzés szakaszai

#### 3.1. Előzetes felkészülés

Az Oktatási Hivatal által felkészített, a vezetőellenőrzésre felkért két szakértőnek az érintett intézményvezetővel azonos intézménytípusban szerzett legalább ötéves szakmai gyakorlattal rendelkező pedagógusnak, és legalább az egyiknek szintén intézményvezetőnek vagy korábban intézményvezetői feladatot ellátó személynek kell lennie.

A felkéréssel egy időben a Hivatal elérhetővé teszi az ellenőrzés előkészítéséhez szükséges és rendelkezésre álló, az intézményre vonatkozó adatokat és 15 nappal a látogatás előtt a dokumentumokat. A tanfelügyelők közül az ellenőrzést vezető szakértő az ellenőrzés időpontja előtt legalább tizenöt nappal felveszi a kapcsolatot az iskola igazgatójával, és egyeztet, előkészíti a helyszíni ellenőrzés lebonyolítását.

#### 3.2. Helyszíni ellenőrzés

A helyszíni ellenőrzés célja, hogy a szakértők az előzetes felkészülés során a dokumentum-elemzés alapján szerzett információikat pontosítsák, kiegészítsék, és annak valóságtartalmáról meggyőződjenek.

A helyszíni ellenőrzés tervszerűen, az intézmény vezetőjével való egyeztetés alapján történik, és időtartama egy nap. A helyszíni ellenőrzés során az érintettekkel készítendő interjúk időpontjának megszervezésében az intézményvezető a látogatást megelőzően egyeztetett módon közreműködik.

A munkáltatóval készítendő interjú javasolt menete:

Az intézményvezetőnek biztosítani kell a tanfelügyeleti eljárás lebonyolításának a feltételeit, amelynek része a fenntartóval készítendő interjú is. Ennek kapcsán a tanfelügyeleti látogatás előtti kapcsolatfelvétel és egyeztetés során az intézményvezető a vezető tanfelügyelő rendelkezésére bocsátja a fenntartó elérhetőségét, továbbá a vezető szakértővel történő egyeztetésnek megfelelően közreműködik az interjú megszervezésében.

Az egyeztetésnek megfelelően a fenntartóval való kapcsolatfelvétel történhet az intézményvezető útján, vagy a vezető tanfelügyelő is felveheti a kapcsolatot az intézmény fenntartójával és egyeztet a tanfelügyeleti látogatás lebonyolítását, melynek része a fenntartóval készített interjú a vezető munkájáról. A fenntartóval készített interjúra sor kerülhet a helyszínen, illetve telefonon, e-mailben, esetleg skype-on is.

A tanfelügyeleti látogatás végén a jegyzőkönyvben tüntessék fel, hogy az interjúkészítés során ki képviselte a fenntartót (név, beosztás).

Az adatgyűjtő lap (4. számú melléklet) az ellenőrzés egységes szempontjai mentén történő tapasztalatgyűjtés javasolt eszköze, amely lehetőséget biztosít a szakértő számára a dokumentumelemzés, valamint az interjúk tapasztalatainak előre megadott szempontok szerinti rögzítésére. A szakértő a kitöltött adatgyűjtő lap, vagy egyéb saját feljegyzései (amelynek követnie kell a kézikönyvben meghatározott tartalmakat, vagyis az ellenőrzés szempontjain – az interjúkérdések kivételével – a szakértő nem változtathat) alapján vizsgálja – figyelembe véve az intézmény saját elvárásrendszerét – az általános elvárások teljesülését, és végzi az értékelést úgy, hogy az értékelő felületen a tapasztalatokra alapozva indokolja is a fejleszhető területekhez kapcsolódó alacsony szinten teljesített elvárások értékelését. A szakértő, az értékelő felületen történő értékelés lezárása után (amelyet a látogatást követő 15. napon belül kell elvégezni), a kitöltött adatgyűjtő lapot vagy az értékelés során készített egyéb jegyzeteit haladéktalanul meg kell, hogy semmisítse. (A vezetőellenőrzés adatgyűjtő lapja a pedagógusellenőrzés adatgyűjtő lapjához hasonló formában tölthető le az informatikai felületről.)

### 3.3. Az ellenőrzés lezárása

#### 3.3.1. Az ellenőrzés lezárása a szakértők részéről

Az eljárás részleteit, az esetleges rendkívüli eseményeket, azok kezelésének módját és az érintettek megjegyzéseit az érintettek a látogatási nap végén jegyzőkönyvben rögzítik, aláírják és az ellenőrzést követő 15 napon belül a vezető szakértő feltölti az informatikai felületre. (1.számú melléklet) Az aláírt jegyzőkönyv eredeti példányát az intézmény iktatja, és az irattárban öt évig megőrzi.

Az értékelés az informatikai felületen történik. A vezető szakértő a szakértőtársakkal egyeztetve, értékelési területenként, megjelöli a kiemelkedő és a fejleszhető területeket, melynek során minden esetben adatokkal, tényekkel alátámasztott megállapítások kerülnek az értékelésbe, vagyis a szakértőnek hivatkozni kell az adatgyűjtő lapon, vagy az értékelés során rögzített, az értékelést alátámasztó adatokra, tapasztalatokra. Erre minden vizsgált elvárás esetén lehetőség van a rendszerben, de ott csak akkor kell ezt jelezni, ha a kiemelkedő vagy fejleszhető területek leírásában hivatkozunk az adott elvárás teljesülésének magas vagy alacsony szintű teljesülésére.

Az ellenőrzést vezető szakértő az egyeztetésnek megfelelően rögzíti az ellenőrzés tapasztalatait összegző szakértői dokumentumot az ellenőrzést követő 15 napon belül az informatikai támogató rendszerben. Az ellenőrzés akkor tekinthető lezártnak, ha az eredményt a 15 napos határidőn belül mindkét szakértő jóváhagyta.

#### 3.3.2. Az ellenőrzés lezárása a vezető részéről

Az intézményi látogatást követően, a vezető értékelőlapjának rögzítését megelőzően a vezető is értékelheti az ellenőrzését végző szakértők munkáját az erre a célra kialakított értékelőla-



pon, az informatikai támogató rendszerben. Az értékelőlapok tartalmát a szakértők csak a minden év november 30-ig a Hivatal által elkészített összesítésekből ismerhetik meg.

A vezető, a tanfelügyelet eredményeként született értékelése alapján a már meglévő, az önértékelése után készített önfejlesztési tervét kiegészíti (*fejlesztési terv*) és a látogatást követő 60 napon belül feltölti az informatikai támogató felületre. (Fejlesztési terv sablonja 3. számú melléklet).

A fejlesztési terv tartalma:

- a kiemelkedő terület(ek) felsorolása
- a fejleszthető terület(ek)
- a fejlesztés(ek) célja(i), indokoltsága, hivatkozás a tanfelügyelet vagy önértékelés ide vonatkozó eredményére, az elérni kívánt fejlesztési cél(oka)t, a cél(ok) teljesülését jelző mutató(k) elérni kívánt értékének meghatározása;
- a cél(ok) eléréséhez szükséges feladat(ok) (a feladat(ok) végrehajtásának tervezett módszerei, a feladat(ok) végrehajtásának elvárt eredményei, a feladat(ok) ütemezése, a feladat(ok) végrehajtásába bevontak köre);
- a fejlesztési feladat főbb mérföldkövei, ellenőrzési pontjai.

# INTÉZMÉNYELLENŐRZÉS ÉS -ÉRTÉKELÉS

## GIMNÁZIUM

## 1. Bevezetés

Az országos tanfelügyelet keretében lebonyolított intézményellenőrzés célja az intézmény pedagógiai-szakmai munkájának fejlesztése, valamint annak feltárása, hogy a nevelési-oktatási intézmény hogyan valósította meg saját pedagógiai programját.

A nevelőtestület a köznevelési intézmény alapításakor az intézményvezető irányításával elkészíti pedagógiai programját, amelyben megfogalmazza az iskola pedagógiai hitvallását, az ott folyó nevelő-oktató munka pedagógiai elveit, értékeit, céljait, és meghatározza a hozzá kapcsolódó feladatokat, eszközöket.

Az intézményellenőrzés során a szakértők az általános elvárásrendszer alapján – figyelembe véve az intézményi saját elvárásrendszert – azt vizsgálják, hogy az intézmény a maga által kitűzött céloknak hogyan tudott megfelelni, azok megvalósításában hol tart.

A jogszabályi előírásnak megfelelően az ellenőrzést legalább ötévente egyszer el kell végezni. Intézmény ellenőrzésére akkor kerülhet sor, ha az intézmény vezetőjét már értékelték tanfelügyelet keretében, vagy az intézményellenőrzés során kerül sor az intézményvezető ellenőrzésére. Az ellenőrzés eredményét szakértői összegző dokumentumban fogalmazzák meg a vizsgálatot végző szakértők, amelyet az ellenőrzést vezető szakértő az ellenőrzés lezárását követő 15 napon belül feltölt az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai támogató rendszerbe. Az összegző szakértői értékelés alapján az intézményvezető öt évre szóló intézkedési tervet készít, amelyben kijelöli az intézmény pedagógiai-szakmai munkája fejlesztésének feladatait. Az intézkedési tervet az ellenőrzés eredményének közzétételét követő 60 napon belül a nevelőtestület jóváhagyja, majd haladéktalanul feltölti a Hivatal által működtetett informatikai támogató rendszerbe, amely azt elérhetővé teszi az intézmény fenntartója és a Hivatal számára.

## 2. Az ellenőrzés területei és módszertana

Az ellenőrzést megelőzi az intézmény pedagógusainak, illetve esetenként a vezetőnek az ellenőrzése is, ezért ezeknek az eredményeknek a birtokában az intézményben folyó pedagógiai munka teljes folyamatát, a tanulók mint a folyamat legfontosabb szereplőinek helyzetét és az intézményt mint szervezetet vizsgálja a szakértői csoport az ellenőrzés során. A vizsgálandó területek ennek megfelelően kerültek meghatározásra.

## 2.1. 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. Eredmények
4. Belső kapcsolatok, együttműködés
5. Az intézmény külső kapcsolatai
6. A pedagógiai munka feltételei
7. A Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott 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	
Szempontok	Elvárások
<b>Hogyan valósul meg a stratégiai és operatív tervezés?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény vezetése irányítja az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak koherens kialakítását.</li> <li>• Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumai az intézmény működését befolyásoló mérési (az Eredmények értékelési területnél felsorolt adatok), demográfiai, munkaerő-piaci és más külső mutatók (például szociokulturális felmérések adatai) azonosítása, gyűjtése, feldolgozása és értelmezése alapján készülnek. Ezek segítik az intézmény jelenlegi és jövőbeni helyzetének megítélését.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tervek elkészítése a nevelőtestület bevonásával történik, az intézmény munkatársainak felkészítése a feladatra időben megtörténik.</li> <li>• Biztosított a fenntartóval való jogszabály szerinti együttműködés.</li> <li>• Az intézményi önértékelési ciklust lezáró intézkedési terv és a stratégiai és operatív tervezés dokumentumainak összehangolása megtörténik.</li> <li>• Az éves munkaterv összhangban van a stratégiai dokumentumokkal és a munkaközösségek terveivel.</li> </ul>
<b>Milyen az intézményi stratégiai terv és az oktatáspolitikai köznevelési célok viszonya; az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény stratégiai dokumentumai az adott időszak oktatáspolitikai céljaival összhangban készülnek.</li> <li>• Az operatív tervezés a stratégiai célok hatékony megvalósulását szolgálja, és a dokumentumokban nyomon követhető.</li> </ul>

## 1. Pedagógiai folyamatok

### Megvalósítás

Szemponatok	Elvárások
<b>Hogyan történik a tervek megvalósítása?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.)</li> <li>• 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.</li> <li>• Az intézmény nevelési-oktatási céljai határozzák meg a módszerek, eljárások kiválasztását, alkalmazását.</li> <li>• Az intézményi pedagógiai folyamatok (például tanévre, tanulócsoportra 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.</li> </ul>

<b>1. Pedagógiai folyamatok</b>	
<b>Megvalósítás</b>	
<b>Szemponatok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Milyen az intézmény működését irányító éves tervek és a beszámolók viszonya?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az éves tervek és beszámolók egymásra épülnek.</li> <li>• A tanév végi beszámoló megállapításai alapján történik a következő tanév tervezése.</li> <li>• A beszámolók szempontjai illeszkednek az intézményi önértékelési rendszerhez.</li> </ul>
<b>Milyen a pedagógusok éves tervezésének, és tényleges megvalósulásának a viszonya?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• A pedagógiai munka megfelel az éves tervezésben foglaltaknak, az esetleges eltérések indokoltak.</li> <li>• A teljes pedagógiai folyamat követhető a tanmenetekben, a naplókban, valamint a tanulói produktumokban.</li> </ul>

<b>1. Pedagógiai folyamatok</b>	
<b>Ellenőrzés</b>	
<b>Szemponatok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Hogyan működik az ellenőrzés az intézményben?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi stratégiai alapidokumentumok alapján az intézményben belső ellenőrzést végeznek.</li> <li>• Az ellenőrzési tervben szerepel, hogy ki, mit, milyen céllal, milyen gyakorisággal, milyen eszközökkel ellenőriz.</li> <li>• Az intézmény azonosítja az egyes feladatok eredményességének és hatékonyságának méréséhez, értékeléséhez szükséges mutatókat.</li> <li>• A tanulási eredményeket az intézmény folyamatosan követi, elemzi, szükség esetén korrekciót hajt végre.</li> <li>• Az ellenőrzések eredményeit felhasználják az intézményi önértékeléshez.</li> </ul>

<b>1. Pedagógiai folyamatok</b>	
<b>Ellenőrzés</b>	
<b>Szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
	tékelésben és a pedagógusok önértékelése során is.

<b>1. Pedagógiai folyamatok</b>	
<b>Értékelés</b>	
<b>Szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Hogyan történik az intézményben az értékelés?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az értékelés tények és adatok alapján, tervezetten és objektíven történik, alapját az intézményi önértékelési rendszer jelenti.</li> <li>Az intézményi önértékelési rendszer működését az intézmény vezetése irányítja, az önértékelési folyamatban a nevelőtestület valamennyi tagja részt vesz.</li> </ul>
<b>Milyen a pedagógiai programban meghatározott tanulói értékelés működése a gyakorlatban?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézményben folyó nevelési-oktatási munka alapjaként a tanulók adottságainak, képességeinek megismerésére vonatkozó mérési rendszer működik.</li> <li>A tanulók értékelése az intézmény alapdokumentumaiban megfogalmazott/elfogadott, közös alapelvek és követelmények (értékelési rendszer) alapján történik.</li> <li>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.</li> <li>Az intézményben a tanulói teljesítményeket folyamatosan követik, a tanulói teljesítményeket dokumentálják, elemzik, és az egyes évek értékelési eredményeit összekapcsolják, szükség esetén fejlesztési tervet készítenek.</li> <li>A tanuló eredményeiről fejlesztő céllal folyamatosan visszacsatolnak a tanulónak és szüleinek/gondviselőjének.</li> </ul>

<b>1. Pedagógiai folyamatok</b>	
<b>Korrekción</b>	
<b>Szemponok</b>	<b>Elvárások</b>
<p><b>Mi történik az ellenőrzés, mérés, értékelés eredményével? (Elégedettségmérés, intézményi önértékelés pedagógus-értékelés, tanulói kompetenciamérés, egyéb mérések.)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak elkészítése, módosítása során megtörténik az ellenőrzések során feltárt információk felhasználása.</li> <li>• Évente megtörténik az önértékelés keretében a mérési eredmények elemzése, a tanulságok levonása, fejlesztések meghatározása, és az intézmény a mérési-értékelési eredményekben korrekciót végez szükség esetén.</li> <li>• Az intézmény a nevelési és tanulási eredményességről szóló információk alapján felülvizsgálja a stratégiai és operatív terveit, különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulók ellátására.</li> <li>• 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.</li> </ul>

## **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 elvárások:

<b>2. Személyiség- és közösségfejlesztés</b>	
<b>Személyiségfejlesztés</b>	
<b>Szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Hogyan valósulnak meg a pedagógiai programban rögzített személyiségfejlesztési feladatok?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A beszámolóokban és az intézményi önértékelésben követhetők az eredmények (különös tekintettel az osztályfőnökök tevékenységére, a diák-önkormányzati munkára, az egyéni fejlesztésre).</li> <li>• Támogató szervezeti és tanulási kultúra jellemzi az iskolát.</li> <li>• A tanulók személyes és szociális képességeik felmérésére alkalmas módszereket, eszközöket, technikákat alkalmaznak a pedagógusok az intézményben.</li> </ul>
<b>Hogyan fejlesztik az egyes tanulók személyes és szociális képességeit (különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulókra)?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pedagógusok módszertani kultúrája kiterjed a tanulók személyes és szociális képességeinek fejlesztésére, és ez irányú módszertani tudásukat megosztják egymással.</li> <li>• A fejlesztés eredményét folyamatosan nyomon követik, s ha szükséges, fejlesztési korrekciókat hajtanak végre</li> <li>• A fejlesztés megvalósulása nyomon követhető <ul style="list-style-type: none"> <li>• az intézmény dokumentumaiban,</li> <li>• a mindennapi gyakorlatban (tanórai és tanórán kívüli tevékenységek),</li> <li>• DÖK programokban.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Hogyan történik a tanulók szociális hátrányainak enyhítése?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A kiemelt figyelmet igénylő tanulók mindegyikénél rendelkeznek a pedagógusok megfelelő információkkal, és alkalmazzák azokat a nevelő, fejlesztő és oktató munkájukban.</li> <li>• Az intézmény vezetése és érintett pedagógusa információkkal rendelkezik minden tanuló szociális helyzetéről.</li> <li>• Az intézmény, támogató rendszert működtet: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Felzárkóztatást célzó egyéni foglalkozást szervez.</li> <li>• Integrációs oktatási módszereket fejleszt, és ezt be is vezeti.</li> <li>• Képzési, oktatási programokat, modelleket dolgoz ki vagy át, és működteti is ezeket.</li> <li>• Célzott programokat tár fel.</li> <li>• Kapcsolatot tart fenn valamely szakmai támogató hálózattal.</li> </ul> </li> </ul>

<b>2. Személyiség- és közösségfejlesztés</b>	
<b>Személyiségfejlesztés</b>	
<b>Szemponatok</b>	<b>Elvárások</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stb.</li> </ul>
<b>Hogyan támogatják az önálló tanulást, hogyan tanítják a tanulást?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az önálló tanulás támogatása érdekében az intézmény pedagógiai programjával összhangban történik a nevelési-oktatási módszerek, eljárások kiválasztása vagy kidolgozása, és azok bevezetésének megtervezése.</li> <li>• Az alulteljesítő, tanulási nehézségekkel küzdő és sajátos nevelési igényű tanulók megkülönböztetett figyelmet kapnak.</li> <li>• A pedagógusok az önálló tanuláshoz szakszerű útmutatást és megfelelő tanulási eszközöket biztosítanak, alkalmazva a tanulás tanítása módszertanát.</li> </ul>
<b>Hogyan történik a tanulók egészséges és környezettudatos életmódra nevelése?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az egészséges és környezettudatos életmódra nevelés elmélete és gyakorlata a pedagógiai programban előírtak szerint a munkatervben szerepel, a beszámolókból követhető.</li> <li>• A tanórán kívüli tevékenységek alkalmával a tanulók a gyakorlatban alkalmazzák a téma elemeit.</li> </ul>

<b>2. Személyiség- és közösségfejlesztés</b>	
<b>Közösségfejlesztés</b>	
<b>Szemponatok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Hogyan segíti az intézmény a tanulók együttműködését?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A stratégiai programokban és az operatív tervekben szereplő közösségfejlesztési feladatokat megvalósítja az intézmény.</li> <li>• A pedagógusok rendelkeznek a közösségfejlesztés folyamatának ismeretével, és az alapján valósítják meg a rájuk bízott tanulócsoportok, közösségek fejlesztését.</li> <li>• 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.</li> <li>• Az intézmény gondoskodik és támogatja a pedagógusok, valamint a tanulók közötti folyamatos információcserét és együttműködést.</li> </ul>

## 2. Személyiség- és közösségfejlesztés

### Közösségfejlesztés

Szemponatok	Elvárások
<b>Az intézmény közösség-építő tevékenységei hogyan, milyen keretek között valósulnak meg?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Közösségi programokat szervez az intézmény.</li> <li>• Közösségi programokat szervez a diákönkormányzat.</li> <li>• A szülők a megfelelő kereteken belül részt vesznek a közösségfejlesztésben.</li> <li>• Bevonják a tanulókat, a szülőket és az intézmény dolgozóit a szervezeti és tanulási kultúrát fejlesztő intézkedések meghozatalába.</li> <li>• A részvétellel, az intézmény működésébe való bevonódással és a diákok önszerveződésének lehetőségeivel a tanulók és a szülők elégedettek.</li> </ul>

### 3. 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. Eredmények

Szemponatok	Elvárások
<b>Milyen eredményességi mutatókat tartanak nyilván az intézményben?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény pedagógiai programjának egyik prioritása a tanulás-tanítás eredményessége.</li> <li>• Az intézmény partnereinek bevonásával történik meg az intézményi működés szempontjából kulcsfontosságú sikertényező indikátorok azonosítása.</li> <li>• Nyilvántartják és elemzik az intézményi eredményeket: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetenciamérések eredményei</li> </ul> </li> </ul>

<b>3. Eredmények</b>	
<b>Szemponatok</b>	<b>Elvárások</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tanév végi eredmények – tantárgyra, 2 évre vonatkozóan</li> <li>• versenyeredmények: országos szint, megyei szint, tankerületi szint, települési szint</li> <li>• érettségi vizsga eredmények</li> <li>• egyéb vizsgaeredmények</li> <li>• továbbtanulási mutatók</li> <li>• elismerések</li> <li>• lemorzsolódási mutatók (évismétlők, magántanulók, kimaradók, lemaradók)</li> <li>• elégedettségmérés eredményei (szülő, pedagógus, tanuló)</li> <li>• neveltségi mutatók</li> <li>• stb.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az országos kompetenciamérésen az intézmény tanulóinak teljesítményszintje évek óta (a háttérváltozók figyelembevételével) emelkedik/a jó eredményt megtartják.</li> </ul>
<b>Milyen szervezeti eredményeket tud felmutatni az intézmény?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény kiemelt nevelési céljaihoz kapcsolódó eredmények alakulása az elvártaknak megfelelő.</li> <li>• Az intézmény nevelési és oktatási célrendszeréhez kapcsolódóan kiemelt tárgyak oktatása eredményes, amely mérhető módon is dokumentálható (az emelt- és középszintű érettségi tantárgyak aránya, eredményei, versenyeredmények, felvételi eredmények, stb.).</li> <li>• Az eredmények eléréséhez a munkatársak nagy többsége hozzájárul.</li> <li>• Az intézmény rendelkezik valamilyen külső elismeréssel.</li> </ul>
<b>Hogyan hasznosítják a belső és külső mérési eredményeket?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény vezetése gondoskodik a tanulási eredményességről szóló információk belső nyilvánosságáról.</li> <li>• Az eredmények elemzése és a szükséges szakmai tanulságok levonása és visszacsatolása tantestületi feladat.</li> <li>• A belső és külső mérési eredmények felhasználásra kerülnek az intézményi önértékelés eljárásában.</li> </ul>
<b>Hogyan kísérik figyelemmel a tanulók további tanulási útját?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A tanulókövetésnek kialakult rendje, eljárása van.</li> <li>• A tanulók további eredményeit felhasználja a pedagógiai munka fejlesztésére.</li> </ul>

#### 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 információ-áramlás hatékonyan kialakított rendje szintén alapja a magas szintű szakmai munkának.

A területhez kapcsolódó értékelési szempontok és elvárások:

4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció	
Szempontok	Elvárások
<b>Milyen pedagógus szakmai közösségek működnek az intézményben, melyek a fő tevékenységeik?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményben a különböző szakmai pedagóguscsoportok együttműködése jellemző, (szakmai) munkaközösségek, egy osztályban tanító pedagógusok közössége.</li> <li>• A pedagógusok szakmai csoportjai maguk alakítják ki működési körüket, önálló munkaterv szerint dolgoznak. A munkatervüket az intézményi célok figyelembevételével határozzák meg.</li> <li>• A szakmai közösségek vezetőinek hatás- és jogköre tisztázott.</li> <li>• Csoportok közötti együttműködésre is sor kerül az intézményben, amely tervezett és szervezett formában zajlik.</li> <li>• Az intézmény vezetése támogatja, ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket, és az intézmény céljainak elérése érdekében támaszkodik a munkájukra.</li> <li>• A munkaközösségek bevonásával történik a pedagógiai folyamatok megvalósításának ellenőrzése, értékelése.</li> <li>• 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.</li> </ul>
<b>Hogyan történik a belső tudásmegosztás az intézményben?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményben magas színvonalú a szervezeti kultúra és a szakmai műhelymunka.</li> <li>• Az intézményben rendszeres, szervezett a belső továbbképzés, a jó gyakorlatok ismertetése, támogatása.</li> <li>• A belső tudásmegosztás működtetésében a munkaközösségek komoly feladatot vállalnak.</li> </ul>

<b>4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció</b>	
<b>Szemponatok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Hogyan történik az információátadás az intézményben?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kétirányú információáramlást támogató kommunikációs rendszert (eljárásrendet) alakítottak ki.</li> <li>• Az intézményben rendszeres, szervezett és hatékony az információáramlás és a kommunikáció.</li> <li>• Az intézmény él az információátadás szóbeli, digitális és papíralapú eszközeivel.</li> <li>• Az intézmény munkatársai számára biztosított a munkájukhoz szükséges információkhoz és ismeretekhez való hozzáférés.</li> <li>• Az értekezletek összehívása célszerűségi alapon történik, résztvevői a témában érdekeltek.</li> <li>• A munka értékelésével és elismerésével kapcsolatos információk szóban vagy írásban folyamatosan eljutnak a munkatársakhoz.</li> </ul>

### **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:

<b>5. Az intézmény külső kapcsolatai</b>	
<b>Szemponatok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Melyek az intézmény legfontosabb partnerei?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény pedagógiai programjával összhangban a vezetés irányításával megtörténik a külső partnerek azonosítása, köztük a kulcsfontosságú partnerek kijelölése.</li> <li>• A külső partnerek köre ismert az intézmény munkavállalói számára.</li> </ul>
<b>Mi az egyes partneri kapcsolatok tartalma?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény az azonosított partnerekkel kapcsolatos tevékenységekről tartalomleírással is rendelkezik.</li> <li>• Az intézmény terveinek elkészítése során megtörténik az érintett külső partnerekkel való egyeztetés.</li> <li>• Rendszeresen megtörténik a kiemelt kulcsfontosságú partnerek igényeinek, elégedettségének megismerése.</li> <li>• Rendszeres, kidolgozott és követhető az intézmény panaszkezelése.</li> </ul>
<b>Hogyan kapnak tájékoztatást a partnerek az intézmény eredményeiről?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény vezetése a jogszabályban előírt módon eleget tesz tájékoztatási kötelezettségeinek.</li> <li>• Az intézmény a helyben szokásos módon tájékoztatja külső partereit (az információátadás szóbeli, digitális vagy papíralapú).</li> <li>• A partnerek tájékoztatását és véleményezési lehetőségeinek biztosítását folyamatosan felülvizsgálják, visszacsatolják és fejlesztik.</li> </ul>
<b>Hogyan vesz részt az intézmény a közéletben (települési szint, járási/tankerületi szint, megyei szint, országos szint)?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény részt vesz a különböző társadalmi, szakmai szervezetek munkájában és a helyi közéletben.</li> <li>• Az intézmény megszervezi a tanulók számára a közösségi szolgálatot.</li> <li>• A pedagógusok és a tanulók részt vesznek a különböző helyi/regionális rendezvényeken.</li> <li>• Az intézmény kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét elismerik különböző helyi díjakkal, illetve az ezekre történő jelölésekkel.</li> </ul>

## 6. A pedagógiai munka 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 munka feltételei	
Tárgyi, infrastrukturális feltételek	
Szempontok	Elvárások
Hogyan felel meg az infrastruktúra az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény rendszeresen felméri a pedagógiai program megvalósításához szükséges infrastruktúra meglétét, jelzi a hiányokat a fenntartó felé.</li> <li>Az intézmény rendelkezik a belső infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó intézkedési tervvel, amely figyelembe veszi az intézmény képzési struktúráját, a nevelőmunka feltételeit és pedagógiai céljait.</li> </ul>
Hogyan felel meg az intézményi tárgyi környezet a különleges bánásmódot igénylő tanulók nevelésének, oktatásának?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény rendelkezik rendszeres igényfelmérésen alapuló intézkedési tervvel.</li> <li>Arra törekszik, hogy az intézkedési tervnek megfelelő fejlesztés megtörténjen, és ehhez rendelkezésre állnak a megfelelő tárgyi eszközök.</li> </ul>
Milyen az IKT-eszközök kihasználtsága?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény az IKT-eszközöket rendszeresen alkalmazza a nevelő-oktató munkájában, az eszközök kihasználtsága, tanórán való alkalmazásuk nyomon követhető.</li> </ul>

6. A pedagógiai munka feltételei	
Személyi feltételek	
Szempontok	Elvárások
Hogyan felel meg a humán erőforrás az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény rendszeresen felméri a szükségleteket, reális képpel rendelkezik a nevelő-oktató munka humán erőforrás-szükségletéről.</li> </ul>



## 6. A pedagógiai munka feltételei

### Személyi feltételek

Szemponatok	Elvárások
értékeinek, céljainak?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A humán erőforrás szükségletben bekövetkező hiányt, a felmerült problémákat idejében jelzi a fenntartó számára.</li> <li>• A pedagógiai munka megszervezésében, a feladatok elosztásában a szakértelem és az egyenletes terhelés kiemelt hangsúlyt kap.</li> <li>• A pedagógusok végzettsége, képzettsége megfelel a nevelő, oktató munka feltételeinek, az intézmény deklarált céljainak.</li> <li>• Az intézmény pedagógus-továbbképzési programját az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembe vételével alakították ki.</li> <li>• A vezetők felkészültek a pedagógiai munka irányításának, ellenőrzésének feladataira.</li> </ul>

## 6. A pedagógiai munka feltételei

### Szervezeti feltételek

Szemponatok	Elvárások
Milyen szervezeti kultúrája van az intézménynek, milyen szervezetfejlesztési eljárásokat, módszereket alkalmaz?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény vezetése személyesen és aktívan részt vesz a szervezeti és tanulási kultúra fejlesztésében.</li> <li>• Az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a közösen meg-hozott, elfogadott és betartott normák, szabályok jellemzik.</li> <li>• Az intézmény alkalmazotti közösségének munkájára, együttműködésére a magas szintű belső igényesség, hatékonyság jellemző.</li> <li>• Az intézmény munkatársai gyűjtik és megosztják a jó tanulás-szervezési és pedagógiai gyakorlatokat az intézményen belül és kívül.</li> </ul>
Milyen az intézmény hagyományápoló, hagyományteremtő munkája?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény számára fontosak a hagyományai, azok megjelennek az intézmény alapidokumentumaiban, tetten érhetők a szervezet működésében, és a nevelő-oktató munka részét képezik.</li> </ul>

<b>6. A pedagógiai munka feltételei</b>	
<b>Szervezeti feltételek</b>	
<b>Szemponatok</b>	<b>Elvárások</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményben dolgozók és külső partnereik ismerik és ápolják az intézmény múltját, hagyományait, nyitottak új hagyományok teremtésére.</li> </ul>
<b>Hogyan történik az intézményben a feladatmegosztás, felelősség- és hatáskörmegosztás?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A munkatársak felelősségének és hatáskörének meghatározása egyértelmű, az eredményekről rendszeresen beszámolnak.</li> <li>• A feladatmegosztás a szakértelem és az egyenletes terhelés alapján történik.</li> <li>• A felelősség és hatáskörök megfelelnek az intézmény helyi szabályozásában (SZMSZ) rögzítetteknek, és támogatják az adott feladat megvalósulását.</li> </ul>
<b>Hogyan történik a munkatársak bevonása a döntés előkészítésbe (és milyen témákban), valamint a fejlesztésekbe?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folyamatosan megtörténik az egyének és csoportok döntés előkészítésbe történő bevonása - képességük, szakértelmük és a jogszabályi előírások alapján.</li> <li>• Ennek rendje kialakított és dokumentált.</li> </ul>
<b>Milyen az intézmény innovációs gyakorlata?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény munkatársai képességük, szakértelmük, érdeklődésük szerint javaslatokkal segítik a fejlesztést.</li> <li>• Az intézmény lehetőségeket teremt az innovációt és a kreatív gondolkodást ösztönző műhelyfoglalkozásokra, fórumokra.</li> <li>• A legjobb gyakorlatok eredményeinek bemutatására, követésére, alkalmazására nyitott a testület és az intézményvezetés.</li> </ul>

### **7. A Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott 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:

<b>7. A Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott céloknak való megfelelés</b>	
<b>Szemponatok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Hogyan jelennek meg a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban meghatározott célok a pedagógiai programban?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény pedagógiai programja koherens a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban és az érettségi követelményekben foglaltakkal.</li> <li>• A pedagógiai program a jogszabályi és tartalmi elvárásokkal összhangban fogalmazza meg az intézmény sajátos nevelési-oktatási feladatait, céljait.</li> </ul>
<b>Hogyan történik a pedagógiai programban szereplő kiemelt stratégiai célok operacionalizálása, megvalósítása?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény folyamatosan nyomon követi a pedagógiai programjában foglaltak megvalósulását.</li> <li>• Minden tanév tervezésekor megtörténik az intézmény tevékenységeinek terveinek ütemezése, ami az éves munkatervben és más fejlesztési, intézkedési tervekben rögzítésre is kerül.</li> <li>• A tervek nyilvánossága biztosított.</li> <li>• A tervekben (éves munkaterv, továbbképzési terv, ötéves intézkedési terv) jól követhetők a pedagógiai program kiemelt céljaira vonatkozó részcélok, feladatok, felelősök, a megvalósulást jelző eredménymutatók.</li> <li>• 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.</li> <li>• A tanítási módszerek, a nevelő-oktató munkát támogató papír alapú és digitális tankönyvek, segédanyagok kiválasztása és alkalmazása rugalmasan, a pedagógiai prioritásokkal összhangban történik.</li> </ul>

## 2.2. Az intézmény tanfelügyeletének módszerei

### 2.2.1. Dokumentumelemzés

Az intézményellenőrzést végző szakértők első feladata, hogy megismerjék az intézmény pedagógiai elveit, vállalt feladatait, képet kapjanak az intézményben folyó nevelő-oktató munka kereteiről. A dokumentumok elemző áttekintése ebben segíti őket.

Az ellenőrzésnek nem célja az intézményi dokumentumok törvényességi vagy hatósági ellenőrzése és értékelése, ezért a felkészülés során a szakértők a dokumentumokból információkat szereznek az intézmény működéséről, amelyet a helyszíni ellenőrzés során tovább tudnak bővíteni.

A szakértők az intézmény alapdokumentumait és a működés során keletkezett, alább felsorolt dokumentumokat előre megadott elemzési szempontok alapján tekintik át. Az intézmény által feltöltött dokumentumokat a szakértők az értékelőfelületen keresztül érik el.

- **Az előző intézményellenőrzés(ek) és az intézményi önértékelés(ek) adott intézményre vonatkozó intézkedési tervei:**
  - 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?
  - Megtörtént-e az intézkedési tervnek és végrehajtásának korrekciója a megvalósítás eredményeinek ismeretében?
  
- **Az előző intézményi önértékelés intézményre vonatkozó kérdőíves felmérésének eredménye<sup>7</sup>, amelyekbe a szakértők kérésére a tanfelügyeleti látogatás napján az intézményvezető köteles biztosítani a betekintést:**
  - Szülői kérdőív
  - Nevelőtestületi kérdőív
  - Tanulói kérdőív
  
- **Pedagógiai program:**
  - Mi a gimnázium pedagógiai hitvallása, van-e olyan pedagógiai érték, elv, amelyet kiemelten képvisel? Szerepel-e olyan nevelési-oktatási feladat a pedagógiai programban, amely a gimnázium specialitása?
  - Hogyan kapcsolódnak az intézmény által kitűzött célok a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott tantervi szabályozó dokumentumban és az érettségi követelményekben előírt és a jogszabályban megfogalmazott elvárásokhoz?
  - A programban meghatározott, és a gimnáziumban folyó nevelő-oktató munka pedagógiai alapelvei, értékei, céljai, feladatai, eszközei, eljárásai
    - konkrétak-e,
    - rendelhető-e hozzájuk tevékenység,
    - megfelelnek-e az intézmény lehetőségeinek,

---

<sup>7</sup> A kérdőívek megtalálhatók a [www.oktatas.hu/kiadvanyok](http://www.oktatas.hu/kiadvanyok) oldalon elérhető Önértékelési kézikönyvben.

- reálisak-e?
  - A meghatározott célok megvalósításához szükséges feltételrendszert figyelembe 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?
  - 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 végrehajtást ellenőrző megnevezése?
  - 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 az intézmény fejlesztési céljaiban, a továbbképzési programjában, a beiskolázási tervben?
  - A pedagógusok szakmai megújító képzéseken való részvételét – az intézményi célok és szükségletek, valamint az egyéni életpálya figyelembe vételének megfelelően – biztosítja-e a továbbképzések tervezése?

- **Mérési - és érettségi vizsga, valamint OKTV eredmények adatai, elemzése (országos mérések, kompetenciamérés eredménye öt tanévre visszamenőleg):**
  - Hogyan viszonyul a gimnázium mérési és érettségi vizsga, valamint OKTV teljesítménye az országos átlaghoz és a hozzá hasonló gimnáziumok átlagához (tantárgyanként, kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként)?
  - Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben?
  - Megjelenik-e a gimnázium CSH-indexe a telephelyi jelentésben (mért évfolyamonként)?
  - Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben (mért évfolyamonként)?
  - Megállapítható-e a gimnázium szociokulturális hátránykompenzáló hatása (tantárgyanként, kompetenciatípusonként és mért évfolyamonként), és ha igen, akkor az milyen (az átlagnál jobb, átlagos, az átlagnál rosszabb)?
  - Milyen az iskolában a többiekétől kifejezetten leszakadó tanulók aránya?
  - Milyen az iskolában a többiekhez képest kifejezetten jobb eredményt elérő tanulók aránya?

A fent részletezett mérési-, vizsgaeredményeken kívül a szakértők az intézmény egyéb mutatóit is áttekintik (amelyeket a vizsgált területek 3. pontjában már felsoroltunk), az így szerzett információk is segítenek az intézmény eredményességének meghatározásában.

- **A pedagógusellenőrzés eredményeinek összegzése**

Az intézményellenőrzéskor az intézmény pedagógusainak nagy 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 erősség, 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 erősségeinek, fejleszthető területeinek azonossága,
  - módszertani felkészültség erősségeinek, 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.

### 2.2.2. Interjú

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 interjúk elkészítésekor csak az érintett személyek vagy csoportok lehetnek jelen, megfigyelő vagy egyéb más személy nem.

#### **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.)
- 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 önértékelés 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, vizsga és OKTV stb. eredmények)
- 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, tanulás-vezetési 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 milyen 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 a gimnáziumban?
- Ebben a tanévben milyen tanórán/iskolán kívül szervezett tevékenységen vesznek részt a tanulók?
- Hogyan valósul meg a kötelező érettségi előfeltételként elrendelt 50 órás iskolai közösségi szolgálat?
- Hogyan történik az intézményben a belső tudásmegosztás?
- Hogyan viszonyulnak a pedagógusok az új módszerek bevezetéséhez, az új tanulás-szervezési eljárások működtetéséhez?
- Hogyan értékeli a módszerek bevalását, 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?
- A gimnázium 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 formáiról 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? (jótékonysági vásár, bál, stb.)
- Hogyan ajánlaná az intézményt mások számára?
- Milyen pályát, továbbtanulást képzel el gyermeke számára? Kap-e ehhez segítséget a gimnázium részéről?

#### **2.2.3. A pedagógiai munka infrastruktúrájának megismerése folyamatos megfigyeléssel**

Az intézményben folyó nevelő-oktató munka megismerése során a gimnázium adottságait is számba veszik a szakértők:

- Milyen lehetőséget biztosít az intézmény, hogy a gimnáziumi korosztály személyiségformálásában nélkülözhetetlen szerepet betöltő, az esztétikai és az egészséges életmódra nevelés feladatát sikeresen megvalósítsák?
- Milyen a tanulók tanulási környezete?
- Ha van közösségi tér az intézményben, azt hogyan, mire használják?

- Milyen feltételekkel rendelkezik az intézmény a napi sportolás megvalósítására?
- Milyen eszközökkel és módszerekkel éri el a gimnázium, hogy a tanulók eligazodjanak a különböző információforrásokban, és azok tartalmát célirányosan tudják felhasználni? (könyvtár, számítógéppark)
- Hogyan felel meg az intézmény tárgyi környezete a különleges bánásmódot igénylő tanulók nevelésének, oktatásának?

### 3. Az ellenőrzés szakaszai

#### 3.1.1. Dokumentumok feltöltése, szakértői egyeztetés

Az Oktatási Hivatal által felkészített, az intézményellenőrzésre felkért – az intézmény nagyságától és összetettségétől függően – 3-5 szakértő felveszi egymással a kapcsolatot, hogy az eljárás menetét, a feladatok elosztását megbeszéljék egymással.

Az intézményellenőrzésben érintett intézmény vezetője az ellenőrzési terv elkészítése évének november 30-áig feltölti a Hivatal által működtetett informatikai támogató rendszerbe az ellenőrzés előkészítéséhez szükséges és rendelkezésre álló, az intézményre vonatkozó adatokat, dokumentumokat (a Hivatal nyilvántartásában rendelkezésre álló adatok, dokumentumok elérhetőségét a rendszer biztosítja), valamint a tanfelügyeleti ellenőrzés napját megelőzően legalább 15 nappal az intézményi önértékelés eredményeit.

Az ellenőrzést vezető szakértő az ellenőrzés időpontja előtt legalább tizenöt nappal felveszi a kapcsolatot az iskola igazgatójával, és egyezteti, előkészíti a helyszíni ellenőrzés lebonyolítását.

#### 3.1.2. A pedagógiai alapdokumentumok, mérési eredmények vizsgálata

Az intézményellenőrzést végző szakértők első feladata, hogy megismerjék az intézmény pedagógiai elveit, vállalt feladatait, képet kapjanak az intézményben folyó nevelő-oktató munka kereteiről. A felkészülés során szerzett ismereteiket a szakértők a helyszíni ellenőrzés alkalmával tovább bővítik, illetve ellenőrzik a dokumentumokban megfogalmazott elvek, az elérikhez kapcsolt feladatok megvalósításának minőségét.

### 3.2. Helyszíni ellenőrzés

A helyszíni ellenőrzés célja, hogy a szakértők az előzetes felkészülés során a dokumentumelemzés alapján szerzett információikat pontosítsák, kiegészítsék, és annak valóságtartalmáról meggyőződjenek. Célja továbbá, hogy az intézményben folyó nevelő-oktató munkáról új információkat szerezzenek megfigyelés és az intézményben folyó nevelő-oktató tevékenységben közreműködőkkel történő interjúk készítése segítségével.

A helyszíni ellenőrzés tervszerűen, az intézmény vezetőjével való egyeztetés alapján történik, és időtartama egy nap. A helyszíni ellenőrzés során az érintettekkel készítendő interjúk idő-

pontjának megszervezésében az intézményvezető közreműködik, a látogatást megelőzően egyeztetett módon.

Az adatgyűjtő lap (*4. számú melléklet*) az ellenőrzés egységes szempontjai mentén történő tapasztalatgyűjtés javasolt eszköze, amely lehetőséget biztosít a szakértő számára a dokumentumelemzés, helyszíni megfigyelés, valamint az interjúk tapasztalatainak előre megadott szempontok szerinti rögzítésére. A szakértő a kitöltött adatgyűjtő lap, vagy egyéb saját feljegyzései (amelynek követnie kell a kézikönyvben meghatározott tartalmakat, vagyis az ellenőrzés szempontjain – az interjúkérdések kivételével – a szakértő nem változtathat) alapján vizsgálja – figyelembe véve az intézmény saját elvárásrendszerét – az általános elvárások teljesülését, és végzi az értékelést úgy, hogy az értékelő felületen a tapasztalatokra alapozva indokolja is a fejleszhető területekhez kapcsolódó alacsony szinten teljesített elvárások értékelését. A szakértő, az értékelő felületen történő értékelés lezárása után (amelyet a látogatást követő 15. napon belül kell elvégezni), a kitöltött adatgyűjtő lapot vagy az értékelés során készített egyéb jegyzeteit haladéktalanul meg kell, hogy semmisítse. (Az intézményellenőrzés adatgyűjtő lapjának sablonja a pedagógusellenőrzés adatgyűjtő lapjához hasonló formában tölthető le az informatikai felületről.)

### **3.2.1. A helyszíni ellenőrzést bevezető rövid találkozás a nevelőtestülettel**

Az intézmény helyszíni ellenőrzésének megkezdésekor a szakértői csoport találkozik a nevelőtestülettel, ahol bemutatkoznak a szakértők, röviden ismertetik az ellenőrzés célját, menetét, feladatait, és elmondják a helyszíni ellenőrzés programját.

A nevelőtestület és a szakértők találkozását az intézményvezető szervezi meg, azon részt is vesz.

### **3.2.2. Interjúk**

Az interjúkészítés célja az előzetes felkészülés során a dokumentumelemzés és az önértékelés alapján megszerzett információk pontosítása, kiegészítése, az intézmény működésével kapcsolatos új információk szerzése.

A helyszíni ellenőrzés során előre tervezett interjúkra kerül sor, ezeken kívül a szakértők a spontán módon sorra kerülő beszélgetések alkalmával szerzett információkat is felhasználhatják az összegző jelentés elkészítésekor.

### **3.2.3. Bejárás**

Az intézményi környezet megismerése elengedhetetlen része az intézmény ellenőrzésének, értékelésének. Eközben a szakértők a pedagógiai-szakmai munka eszközrendszerének rendelkezésre állását is vizsgálják ezzel is információt gyűjtve a pedagógiai munka értékeléséhez.

### 3.3. Az ellenőrzés lezárása

#### 3.3.1. Az ellenőrzés lezárása a szakértők részéről

Az eljárás részleteit, az esetleges rendkívüli eseményeket, azok kezelésének módját és az érintettek megjegyzéseit az érintettek a látogatási nap végén jegyzőkönyvben rögzítik, aláírják és az ellenőrzést követő 15 napon belül a vezető szakértő feltölti az informatikai felületre. (1. számú melléklet) Az aláírt jegyzőkönyv eredeti példányát az intézmény iktatja, és az irattárban öt évig megőrzi.

Az összegző értékelés az intézményben folyó pedagógiai-szakmai munka értékelése, amelyet a fentebb felsorolt eszközök segítségével vizsgálnak a szakértők. Az összegző jelentés az erősségeket és fejleszthető területeket határozza meg a hét vizsgált területnek megfelelően, illetve kiemeli a lehetséges intézményi jó gyakorlatot.

Az értékelés az informatikai felületen történik, a vezető szakértő a szakértőtársakkal egyeztetve, értékelési területenként, megjelöli a kiemelkedő és a fejleszthető területeket. Az értékelés során minden esetben adatokkal, tényekkel alátámasztott megállapítások kerülnek a jelentésbe, vagyis az értékelésben hivatkozni kell az adatgyűjtő lapon, vagy az önértékelés során rögzített, az értékelést alátámasztó adatokra, tapasztalatokra. Erre minden vizsgált elvárás esetén lehetőség van a rendszerben, de ott csak akkor kell ezt jelezni, ha a kiemelkedő, vagy fejleszthető területek leírásában hivatkozunk az adott elvárás teljesülésének magas vagy alacsony szintű teljesülésére.

Az összegző értékelés így a szakértők által az intézményellenőrzés folyamán készített jegyzetek alapján készül el, végső változatát valamennyi szakértő elfogadja, és az ellenőrzést vezető szakértő rögzíti azt a látogatást követő 15 napon belül az informatikai támogató rendszerben. Az ellenőrzés akkor tekinthető lezártnak, ha az eredményt a 15 napos határidőn belül mind-egyik szakértő jóváhagyta.

#### 3.3.2. Az ellenőrzés lezárása az intézmény részéről

Az elkészült szakértői összegző dokumentumot az intézmény a honlapján közzéteszi, és az eredmény előző pontban említett rögzítését követően, 45 napon belül a vezető öt évre szóló intézkedési tervet készít, amelyet a nevelőtestület az intézményellenőrzés összegző értékelő dokumentumának rögzítésétől számított 60 napon belül elfogad. Az intézkedési terv intézkedéseket tartalmaz, amelyek az alábbi elemekből állnak:

- a kiemelkedő terület(ek) felsorolása;
- az intézkedés neve/azonosítója;
- az intézkedés célja, indokoltsága: itt hivatkozni kell a tanfelügyeleti ellenőrzés vagy önértékelés ide vonatkozó eredményére és meg kell határozni az elérni kívánt fejlesztési cél(oka)t, a célok teljesülését jelző mutatók (ha vannak ilyenek) elérni kívánt értékét;

- a célok eléréséhez szükséges feladatok (a feladatok végrehajtásának tervezett módszerei, a feladatok végrehajtásának elvárt eredményei, a feladatok ütemezése, a feladatok végrehajtásának felelősei);
- az intézkedés főbb mérföldkövei, ellenőrzési pontjai.

Az intézkedési tervet a hivatal által működtetett informatikai támogató rendszerbe tölti fel az intézményvezető, ahol az elérhetővé válik Hivatal, valamint a fenntartó számára (Az intézkedési terv sablonját a 2. számú melléklet tartalmazza.)

Az intézményi látogatást követően, az ellenőrzés összegző dokumentumának rögzítését megelőzően az intézmény vezetője a nevelőtestülettel egyeztetve értékelheti az ellenőrzését végző szakértők munkáját az erre a célra kialakított értékelőlapon, az informatikai támogató rendszerben. Az értékelőlapok tartalmát a szakértők csak a minden év november 30-ig a hivatal által elkészített összesítésekből ismerhetik meg.

# MELLÉKLETEK

## 1. számú melléklet: Jegyzőkönyvminta (pedagógusellenőrzés esetén)

### Jegyzőkönyvminta

(Egy pedagógus látogatása esetén)

<b>Pedagógus neve:</b>	
<b>Pedagógus oktatási azonosítója:</b>	
<b>Intézmény neve:</b>	
<b>Intézmény OM azonosítója:</b>	
<b>Intézményvezető neve:</b>	
<b>Vezető szakértő neve:</b>	
<b>Szakértő neve:</b>	
<b>Tanfelügyeleti ellenőrzés dátuma:</b>	

#### 1. Előkészítési szakasz

##### 1.1 Kapcsolatfelvétel

Kapcsolatfelvétel időpontja, módja, személye

##### 1.2 Önértékelés áttekintése

Az intézményi önértékelés dokumentumai az informatikai felületen elérhetőek voltak-e? Amennyiben nem, milyen módon történt a hiánypótlás?

##### 1.3 Előzetes dokumentum elemzés

Az e-portfólió szükséges elemei, a nevelési program és az intézményi elvárásrendszer az informatikai felületen elérhetőek voltak-e? Amennyiben nem, milyen módon történt a hiánypótlás?

#### 2. Helyszíni ellenőrzés/látogatás

##### 2.1 Óra/foglalkozás látogatás

Melyik osztályban/csoportban, milyen órát/foglalkozás-t látogattak? Kik vettek részt az óra/foglalkozás látogatáson és az azt követő megbeszélésen?

##### 2.2 Helyszíni dokumentumelemzés

Milyen dokumentumok vizsgálatára került sor?

##### 2.3 Interjúk

Kivel készült a vezetői interjú?

## 3. Rendkívüli események

Volt-e az ellenőrzést befolyásoló rendkívüli esemény? Amennyiben volt, annak leírása és az arra tett intézkedések.

## 4. Az ellenőrzésben érintett pedagógus, és/vagy vezető megjegyzései:

Amennyiben a pedagógus és/vagy vezető az eljárással kapcsolatban megjegyzést kíván tenni.

Dátum

Aláírók: vezető szakértő  
szakértő  
intézményvezető  
pedagógus



## 2. számú melléklet: Intézkedési terv

Az intézkedési terv javasolt sablonja:

<b>Intézmény neve:</b>	
<b>Intézmény OM azonosítója:</b>	
<b>Intézményvezető neve:</b>	
<b>Intézményvezető oktatási azonosítója:</b>	
<b>Intézkedési terv neve/azonosítója:</b>	
<b>Intézkedési terv kezdő dátuma:</b>	
<b>Intézkedési terv befejező dátuma:</b>	

<b>Kiemelkedő terület(ek) felsorolása</b>	
<b>Kiemelkedő terület<sup>8</sup></b>	

<b>Intézkedés<sup>9</sup> neve/azonosítója:</b>	
<b>Intézkedés célja, indokoltsága:</b>	
<b>Intézkedés mérföldkövei, ellenőrzési pontjai:</b>	
<b>A célok eléréséhez szükséges feladatok<sup>10</sup></b>	
<b>A feladat:</b>	
<b>A feladat végrehajtásának módszere:</b>	
<b>A feladat elvárt eredménye:</b>	
<b>A feladat tervezett ütemezése:</b>	
<b>A feladat felelőse(i):</b>	

<sup>8</sup> Kiemelkedő területenként kitöltendő

<sup>9</sup> Intézkedésenként kitöltendő.

<sup>10</sup> Feladatonként kitöltendő.

### 3. számú melléklet: Fejlesztési terv<sup>11</sup>

Az önfejlesztési terv javasolt sablonja:

<b>Pedagógus/Intézményvezető neve:</b>	
<b>Pedagógus/Intézményvezető oktatási azonosítója:</b>	
<b>Fejlesztési terv neve/azonosítója:</b>	
<b>Fejlesztési terv kezdő dátuma:</b>	
<b>Fejlesztési terv befejező dátuma:</b>	

<b>Kiemelkedő terület(ek) felsorolása</b>	
<b>Kiemelkedő terület<sup>12</sup></b>	

<b>Fejlesztési feladat neve/azonosítója<sup>13</sup>:</b>	
<b>Fejlesztési feladat célja, indokoltsága:</b>	
<b>Fejlesztési feladat mérföldkövei, ellenőrzési pontjai:</b>	
<b>A célok eléréséhez szükséges feladatok<sup>14</sup></b>	
<b>A feladat:</b>	
<b>A feladat végrehajtásának módszere:</b>	
<b>A feladat elvárt eredménye:</b>	
<b>A feladat tervezett ütemezése:</b>	
<b>A feladat végrehajtásába bevontak köre:</b>	

<sup>11</sup> Az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása

<sup>12</sup> Kiemelkedő területenként kitöltendő

<sup>13</sup> Fejlesztési feladatonként kitöltendő.

<sup>14</sup> Feladatonként kitöltendő.

## 4. számú melléklet: A pedagógusellenőrzés adatgyűjtő lapja

### Tanfelügyeleti ellenőrzés adatgyűjtő lapja

<b>Pedagógus neve<sup>15</sup>:</b>	
<b>Pedagógus oktatási azonosítója:</b>	
<b>Intézmény neve:</b>	
<b>Intézmény OM azonosítója:</b>	
<b>Intézményvezető neve:</b>	
<b>Szakértő neve:</b>	
<b>Tanfelügyeleti ellenőrzés dátuma:</b>	

### DOKUMENTUMELEMZÉS

Az előző, pedagógusra vonatkozó ellenőrzés(ek) fejlesztési tervei (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott pedagógusra vonatkozó önfejlesztési tervei	
Elemzési szempont	Az elemzés eredménye
1. Melyek a kiemelkedő és melyek a fejleszthető területek?	
2. Az egyes területeken mely tartalmi szempontok vizsgálatához kapcsolódóan születtek a fenti eredmények?	
3. Milyen irányú változás látható az önértékelési eredményekben a korábbi tanfelügyeleti eredményekhez képest az egyes területeken?	
A tanmenet és az éves tervezés egyéb dokumentumai	
Elemzési szempont	Az elemzés eredménye
1. Hogy jelenik meg a tanmenetben a tanulói kompetenciák fejlesztése?	

<sup>15</sup> Az eljáráshoz kapcsolódó adatokat az informatikai rendszer automatikusan kitölti.

<p><b>2. Mennyiben biztosítja a tanmenet a helyi tantervben meghatározott célok megvalósulását?</b></p>	
<p><b>3. Hogy kapcsolódik a tanórán kívüli tevékenységek, napközis és egyéb foglalkozások tervezése a tanmenethez és a tantervi követelményekhez?</b></p>	
<p><b>4. Hogy kapcsolódik a tanórán kívüli tevékenységek, napközis és egyéb foglalkozások tervezése a személyiség- és közösségfejlesztési feladatokhoz?</b></p>	
<p><b>5. Hogy jelennek meg az éves tervezésben a kiemelt figyelmet érdemlő tanulókkal kapcsolatos feladatok?</b></p>	
<p><b>6. Hogy jelennek meg az éves tervezésben a tantárgyi belső és külső kapcsolódások?</b></p>	
<p><b>7. Hogyan épít a pedagógus a tervező munka során a tanulók előzetes ismereteire?</b></p>	
<p><b>8. Hogy jelenik meg a fogalmak egymásra épülése az éves tervezés dokumentumaiban?</b></p>	
<p><b>9. Hogy jelenik meg az egyéni fejlesztési tervben a fejlesztés-központúság?</b></p>	
<p><b>10. Hogy jelennek meg a tanmenetben az egyéni tanulói igényeknek megfelelő folyamatok?</b></p>	
<p><b>11. Mennyiben felelnek meg a célkitűzéseknek a tervezett értékelési eszközök?</b></p>	

<p><b>12. Tartalmazza-e a tanmenet a céloknak megfelelő tanulási eszközöket? (Tan-könyv, munkafüzet, e-eszközök.)</b></p>	
<p><b>13. Milyen elemeket tartalmaz az osztály-főnöki munka éves tervezése? Azok hogyan kapcsolódnak az intézmény nevelési céljaihoz?</b></p>	
<p><b>Óraterv és egyéb foglalkozások tervezése</b></p>	
<p><b>Elemzési szempont</b></p>	<p><b>Az elemzés eredménye</b></p>
<p><b>1. Hogy jelennek meg a tervezésben a tantárgyi belső és külső kapcsolódások?</b></p>	
<p><b>2. A feladatok, célkitűzések teljesülését hogyan segítik a tervezett módszerek, tanulásszervezési eljárások és az óra/foglalkozás felépítése?</b></p>	
<p><b>3. A célkitűzés mennyiben támogatja a megszerzett tudás alkalmazását?</b></p>	
<p><b>4. Az órák/foglalkozások tervezésénél hogy érvényesül a cél–tananyag–eszköz koherenciája?</b></p>	
<p><b>5. Milyen módon jelennek meg az egyéni tanulói igények az órák/foglalkozások tervezésében</b></p>	
<p><b>6. Mennyire támogatja a terv a tanulói együttműködést, szociális tanulást?</b></p>	
<p><b>7. Milyen módon jelennek meg a tervben a közösségfejlesztés, személyiségfejlesztés feladatai?</b></p>	
<p><b>8. Mennyiben felelnek meg a célkitűzéseknek a tervezett értékelési eszközök?</b></p>	

<b>9. A tanórán kívüli tervezés tartalma mennyire áll összhangban az adott tanulócsoporthoz életkori sajátosságaival?</b>	
<b>10. A tanórán kívüli foglalkozástervek hogyan kapcsolódnak az intézmény éves munkatervéhez, célkitűzéseire? (Intézményi és nevelési célokhoz, nevelési területhez, tudásterületekhez, intézményi innovációhoz.)</b>	
<b>11. Óraterveibe épít-e alternatív módszertani és/vagy tartalmi megoldásokat?</b>	
<b>Napló</b>	
<b>Elemzési szempont</b>	<b>Az elemzés eredménye</b>
<b>1. Hogy követi a beírt érdemjegyek száma a pedagógiai program értékelési elveit?</b>	
<b>2. Hogy követi a napló szerinti haladás a tanmenet éves tervezését?</b>	
<b>3. Mennyire fegyelmezett a napló adminisztrációja? (Naprakész naplóvezetés, bejegyzések, feljegyzések.)</b>	
<b>4. Megjelennek-e a naplóban az egyéni bánásmódot igénylő tanulóknak vonatkozó szakértői javaslatok?</b>	
<b>5. Megjelennek-e a naplóban az egyéni tanulói igényeknek megfelelő, a tanuló szorgalmára, viselkedésére vonatkozó bejegyzések?</b>	
<b>Tanulói füzetek</b>	
<b>Elemzési szempont</b>	<b>Az elemzés eredménye</b>
<b>1. Hogy követhető a tanulók munkájából a tananyagban való haladás? (Rendszeresség)</b>	
<b>2. Hogy követhető a tanulói egyéni munka (órai vagy otthoni) hibáinak javítása?</b>	

3. A tanulói füzetek tartalma összhangban van-e az éves tervezés dokumentumaival és a helyi tanterv követelményeivel?	
4. A tanulói füzetekben a szakszerű fogalomhasználat nyomon követhető-e?	
5. A tanulói produktumokban megjelennek-e más tantárgyak kapcsolódó elemei is?	
6. Nyomon követhető-e az egyéni tanulói igényeknek megfelelő pedagógiai munka, a személyre szóló differenciálás a tanulói produktumokban?	
7. Hogyan jelenik meg a tanulói füzetekben a tanórán kívüli ismeret és tapasztalatszerzés lehetősége?	

## ÓRALÁTOGATÁS

Megfigyelési szempont	A megfigyelés tapasztalatai
1. Milyen volt a pedagógus stílusa?	
2. Mennyire volt érthető a pedagógus kommunikációja?	
3. A pedagógus mennyire vette figyelembe az egyéni képességek közötti különbségeket?	
4. A vezető, irányító, segítő szerep mennyire volt indokolt az egyes munkafolyamatokban?	
5. Mennyire szakszerű a pedagógus órai fogalomhasználata, mennyire támogatja a tanulóknál az új fogalmak kialakítását és a korábbiak elmélyítését?	
6. Kihasználta-e a pedagógus a tantárgyi kapcsolatok lehetőségét?	
7. Hogy határozta meg a pedagógus az óra/foglalkozás célját és hogy sikerült azt a tanulókkal tudatosítani?	

<b>8. Mennyiben támogatták az elvégzett feladatok és az alkalmazott módszerek a cél elérését?</b>	
<b>9. A választott módszerek, tanulószervezési eljárások mennyire illeszkedtek az óra/foglalkozás tartalmához, az elvégzett feladatokhoz?</b>	
<b>10. Mennyiben feleltek meg a használt módszerek, tanulószervezési eljárások a szaktárgyhoz kapcsolódó korszerű tudományos ismereteknek? (Amennyiben van ilyen, például IKT- módszerek, projekt módszer, kooperatív technikák.)</b>	
<b>11. Milyen motivációs eszközöket alkalmazott a pedagógus az órán/foglalkozáson?</b>	
<b>12. Milyen mértékben sikerült a tanulókat bevonni a foglalkozás menetébe, aktivitásukat fokozni?</b>	
<b>13. Hogy jelent meg a személyiségfejlesztés az órán/foglalkozáson? Milyen eszközök segítették ezt?</b>	
<b>14. Hogy jelent meg a közösségfejlesztés az órán? Milyen eszközök segítették?</b>	
<b>15. Hogy jelent meg a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal való foglalkozás az órán/foglalkozáson?</b>	
<b>16. Mennyire tükröződött a szokásrend a tanórán/foglalkozáson a tanulók magatartásában?</b>	
<b>17. Milyen módon valósult meg az órán a tanulók együttműködése, egymástól való tanulása?</b>	
<b>18. Hogy jelent meg a tanulók önértékelése?</b>	
<b>19. Hogyan történt a tanulók, tanulói produktumok (szóbeli és írásbeli) értékelése?</b>	



20. Mennyire volt előkészített a házi feladat?	
21. Elérte-e az óra a célját, koherens volt-e az órateranggal?	
22. Mennyire feleltek meg a pedagógus reakciói az egyes pedagógiai szituációknak?	
23. Reálisan értékelte-e a pedagógus az egyes pedagógiai szituációkban mutatott reakcióit az óramegbeszélésen?	
24. Mennyire volt reflektív a pedagógus? <ul style="list-style-type: none"> <li>– visszatekintés a tervezésre, megvalósulásra</li> <li>– a lényeges mozzanatok tudatosítása</li> <li>– alternatív cselekvésmódok kialakítása.</li> </ul>	
25. Egyéb észrevételek:	

## PEDAGÓGUSINTERJÚ

Kérdés	Válasz
1. Hogyan követi a szakmában megjelenő újdonságokat, a végbemenő változásokat?	
2. Milyen módszerekkel, milyen szempontok figyelembevételével végzi a hosszú és rövid távú tervezést? Hogyan, milyen esetekben korrigálja a terveket?	
3. Hogyan méri fel a tanulók értelmi, érzelmi és szociális állapotát, a közösség belső struktúráját?	
4. Pedagógiai munkája során a pedagógiai feladatok megoldásában kikkel szokott együttműködni?	
5. Milyen a kapcsolata szakmai munkaközösségével, milyen közösségi feladatokat végez, vállal?	

<b>6. Milyen ellenőrzési, értékelési, számonkérési formákat alkalmaz? Hogy használja a korábbi eredményeket, tapasztalatokat az értékelés tervezésekor?</b>	
<b>7. A tanórákon látottakon kívül milyen módszereket, tanulásszervezési eljárásokat és milyen céllal alkalmaz szívesen?</b>	
<b>8. Hogy használja ki a tantárgyköziség lehetőségeit?</b>	
<b>9. Milyen módszerekkel segíti a tanultak alkalmazását?</b>	
<b>10. Hogy alakítja a tanulási teret, tanulási környezetet a tanulási folyamatnak megfelelően?</b>	
<b>11. A motivációnak mely eszközeit használja leggyakrabban? Milyen alapon választja meg a motivációs eszközöket?</b>	
<b>12. Milyen módon segítik munkáját az IKT-eszközök?</b>	
<b>13. Milyen módszerekkel támogatja a diákok önálló tanulását?</b>	
<b>14. Mit jelent Ön számára az inkluzív nevelés?</b>	
<b>15. Hogyan differenciál, alkalmazza-e az adaptív oktatás gyakorlatát?</b>	
<b>16. Hogyan vesz részt a tehetséggondozásban, felzárkóztatásban?</b>	
<b>17. Hogyan készíti fel tanulóit az érettségi vizsgára?</b>	
<b>18. Hogyan jelenik meg a személyiség- és a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában?</b>	
<b>19. Hogyan képes befogadó környezetet kialakítani?</b>	

<b>20. Milyen esetekben, milyen módszerrel készíti egyéni fejlesztési tervet?</b>	
<b>21. Hogyan használja ki a közösség tagjainak különbözőségében rejlő értékeket a munkája során?</b>	
<b>22. A tanítási-tanulási folyamatban hol, mikor, hogyan szokta a tanulók önértékelését ösztönözni?</b>	
<b>23. Hogyan győződik meg róla, hogy a tanulók értékelése reális?</b>	
<b>24. Milyen módon működik együtt a pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő munkatársakkal? Hogyan működik együtt más intézmények pedagógusaival?</b>	
<b>25. Milyen kommunikációs eszközöket használ szívesen a munkája során? Hogyan tartja a kapcsolatot a tanulók szüleivel?</b>	
<b>26. Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?</b>	
<b>27. Milyen kiemelkedő vagy fejleszthető területet emelne ki a munkájával kapcsolatban?</b>	
<b>28. Van-e olyan területe pedagógiai munkájának, amiben változni, fejlődni szeretne?</b>	
<b>Kiegészítő kérdések a pedagógusinterjúhoz</b>	
<b>Kérdés</b>	<b>Válasz</b>

## INTERJÚ A VEZETŐVEL A PEDAGÓGUS MUNKÁJÁRÓL

Kérdés	Válasz
1. Milyennek tartja a pedagógus módszertani, pedagógiai felkészültségét?	
2. Mennyire felel meg a pedagógus tervezőmunkája az intézmény elvárásainak és a tanulócsoporthoz?	
3. Milyen módszerekkel és milyen hatékonysággal segíti a pedagógus a diákok önálló tanulását?	
4. Milyen módszerekkel és milyen hatékonysággal segíti a pedagógus a diákok érettségire való felkészülését?	
5. Hogy vesz részt a pedagógus a kiemelt figyelmet igénylő tanulók nevelésében, oktatásában?	
6. Mennyire tud megfelelni a pedagógus a tanulók és a szülők egyéni elvárásainak?	
7. Hogy jelenik meg a közösségfejlesztés a pedagógus munkájában?	
8. Mennyire felel meg a pedagógus értékelő munkája az intézmény elvárásainak és a tanulócsoporthoz?	
9. Milyen a pedagógus kapcsolata a tanulókkal, szülőkkel?	
10. Milyennek tartja a pedagógus kapcsolatát a kollégákkal?	
11. Milyen a pedagógus intézményen belüli és kívüli szakmai aktivitása?	
12. Milyen innovációs, vagy pályázati feladatokban vesz, vagy vett részt a pedagógus?	
13. Miben nyilvánul meg a pedagógus kezdeményezőkézsége, felelősségvállalása?	
14. Reális önismerettel rendelkezik-e a pedagógus? Hogy fogadja a visszajelzéseket?	
15. Mennyire jellemző a pedagógusra az	

<b>önfejlesztés igénye?</b>	
<b>16. Mennyire elégedett a pedagógus munkájának eredményességével?</b>	
<b>17. Mi(ke)t értékel leginkább a pedagógus szakmai munkájában?</b>	
<b>18. Mi az, amiben szeretné, hogy változzon, fejlődjön?</b>	
<b>19. Van-e tudomása arról, hogy a pedagógus online közösségeket, kapcsolatot létesít és tart fenn a tanulók és/vagy a szülők körében?</b>	
<b>20. Hogyan értékeli a pedagógus konfliktus megelőző és kezelő módszereit, képességét?</b>	
<b>A pedagógus munkájáról készített vezetői interjú további kérdései</b>	
<b>Kérdés</b>	<b>Válasz</b>