

**Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzatának  
fenntartásában működő közoktatási intézmények vezetőinek teljesítmény-  
értékelési rendszere**

Budapest, 2007. február 27.

## Tartalomjegyzék

Bevezetés	1. oldal
Az intézményvezetők teljesítmény-értékelésének célja	1. oldal
Alapelvek	2. oldal
A vezetői teljesítmény-értékelés területei	2. oldal
A vezetői teljesítmény-értékelés résztvevői, az értékelés következménye	2. oldal
Vezetői teljesítmény-értékelési rendszer tartalma	3. oldal
A véleményalkotás módja	3. oldal
Visszajelzés a vezető teljesítményéről	3. oldal
A vezetői értékelési rendszer folyamata	4. oldal
Ütemezés, kompetenciák	5. oldal
Dokumentálás	6. oldal
Záradék	6. oldal
Mellékletek	

## Bevezetés

**Kt. 40.§ (11) „Az intézményi minőségirányítási programnak tartalmaznia kell az intézményben vezetői feladatokat ellátók, továbbá a pedagógus munkakörben foglalkoztatottak teljesítmény-értékelésének szempontjait és az értékelés rendjét.”**

**Kerületünk az Önkormányzati Minőségirányítási Programjának részeként fontosnak tartja a vezetők értékelési rendszerének rögzítését, a rendszer működtetését.**

**Ezzel segítséget nyújtunk az Intézményi Minőségirányítási programok kiegészítései számára, és olyan egységes fenntartói elvárásrendszert fogalmazunk meg, mely a fenti dokumentumban meghatározott szakmai mutatókat (indikátorokat) alapul véve segíti a szakmai munka ellenőrzését, értékelését, végső soron a kerület intézményeiben folyó szakmai munka minőségének fejlesztését.**

**Fenntartóként érdekünk, hogy közoktatási intézményeinkben a vezetői munka hatékonyságáról és eredményességéről reális képet alkossunk. Fontos, hogy intézményvezetőinket, a vezetői feladatok végrehajtásának módszeres vizsgálata után, számszerűsíthető eredmények tükrében is legyen lehetőségünk értékelni.**

### **Az intézményvezetők teljesítmény-értékelésének célja**

- ❖ Hiteles kép alkotása az intézményvezetők tevékenységéről.
- ❖ Fejlesztő céllal történő értékelés egységes szempontok alapján.
- ❖ Adatok és közvetlen információk birtokában a vezetői tevékenység megítélése.
- ❖ A fenntartói követelményeknek való megfelelés vizsgálata az ÖMIP-ben rögzített szakmai indikátorok alapján.
- ❖ Fenntartói visszajelzés a vezetői teljesítményről.
- ❖ Átláthatóvá tenni:
  - milyen hatékonysággal működik a szervezet,
  - hogyan valósul meg a nevelő - fejlesztő - oktató munka szakmai és módszertani irányítása, ellenőrzése és értékelése.
- ❖ Tényekre alapozott fenntartói döntések előkészítése.

A közoktatás intézményeiben a dolgozók teljesítményének értékelése és menedzselése bár változó eredményekkel, de eddig is szervesen része volt a vezetési gyakorlatnak. Gondoljunk például a minőségi bér bevezetését megelőző szempontrendszerek kialakítására. A vezetők teljesítményének és magatartásának értékelése azonban, amely teljes körű, rendszeres és a szervezeti kultúrába illesztett, **hiányzik**.

Ugyanakkor tudjuk, hogy a szervezeti célokban meghatározott, állandó és magas színvonalú teljesítmény, az elvárt magatartás kemény erőfeszítést követel a vezetőtől. Ebben nagyon fontos elem a teljesítmény és az eredmények kapcsolata. Vagyis a vezető számára is a **visszacsatolás** teszi lehetővé nemcsak a **külső eredmények** (fizetés, egyéb juttatás, előlépés, jutalom stb.), hanem a **belső eredmények** (önbecsülés, sikerélmény, az érzés, hogy hasznosat és értelmeset csináltunk) hiteles megélését is.

## Alapelvek

Az általunk kimunkált, **vezetői munkára vonatkozó teljesítmény-értékelési** rendszer egy olyan **eszköz**, amelynek alapvető funkciója a **vezetők teljesítményének fejlesztése**, az **egységes és folyamatos értékelés** biztosítása, **képzés, ösztönzés és szervezetfejlesztés**.

A vezetői munka teljesítményértékelése nem egyszerűen törvényi kötelessége a fenntartónak, de **élni tudás azzal a felelősséggel is, hogy az intézmények közszolgálati munkáját láthatóvá és elszámoltathatóvá tegye**, az általa fenntartott intézményekben folyó munka minőségét a saját eszközeivel garantálja, segítse.

A vezetői értékelési rendszert ezért nem pusztán személyes karrierek és e mögött húzódó teljesítmények mérésének, dokumentálásának tekintjük, hanem **olyan fenntartói eszköznek, mely közvetett módon biztosítja az intézmények működésének, végső soron az ott oktatott és nevelt gyermekek fejlődésének színvonalát**.

### A vezetői teljesítmény-értékelés területei

A vezetők teljesítményei sok területen jelentkeznek, így a rendszer érzékeny kell legyen a vezetői munkavégzés és az azt befolyásoló szempontok döntő többségére. Ennek érdekében a **rendszer négy fő területen tájékozódik és értékeli**:

- a vezetői képességek, személyes tulajdonságok
- a vezetői feladatellátás tevékenységei
- az intézmény eredményei
- a vezető munkafegyelme

Az értékelési rendszer minden területhez azokat a statisztikai és véleményezhető szakmai indikátorokat kapcsolja, melyek mentén jellemezhető a vezetés eredményessége, sikeressége, és amelyek mentén konkrét fejlesztési feladatok is megfogalmazhatóak. **Fontosnak tartjuk hangsúlyozni, hogy a vezető teljesítményét sok esetben nem pusztán az intézmény eredményei mutatják, hanem azok a tudatos fejlesztési folyamatok, melyek az eltérő szociális háttérből fakadó erőteljes különbségek csökkentését, az esélyek növelését szolgálják.**

Az értékelési rendszer az elfogadott ÖMIP szakmai szempontjaiból indul ki, hangsúlyozva, hogy a **kerület által elfogadott fejlesztési stratégia megvalósítása minden vezető felelőssége**.

### A vezetői teljesítményértékelés résztvevői, az értékelés következménye

A vezető munkáját sokan tapasztalják, minősítik. Az együttműködésben résztvevők más és más szeletét látják a vezető tevékenységének. Az objektivitásra törekvő értékelési rendszer ezért az összes fontos nézőpontot érvényesíti, **együttesen épít a vezető önértékelésére, a fenntartó, a szakértő véleményére és a nevelőtestület - tantestület álláspontjára.**

**Értékelési rendszer nem működtethető következmények nélkül.** Ezért szükséges, hogy a vezetői értékelési rendszer tartalmazza a beszámoltatás módját és kapcsolatát a fenntartói döntésekkel.

A vezetők **juttalmazásának alapja** a továbbiakban a vezetői értékelési rendszer eredménye.

### Vezetői teljesítmény-értékelési rendszer tartalma

Terület	Indikátorok	Eszköz	Értékelők
KÉPESSÉGEK, TULAJDONSÁGOK	Szervezeti légkör elemek	Kérdőív	Nevelőtestület Tantestület Vezető
FELADATOK, TEVÉKENYSÉGEK	Vezetői feladatok ellátásának színvonala	Kérdőív	Nevelőtestület Tantestület Vezető Fenntartó
EREDMÉNYEK	Szakmai indikátorok, Statisztikai adatszolgáltatás ( <b>ÖMIP ellenőrzési, mérési, értékelési terve alapján</b> ) Törvényesség, Gazdálkodás	Beszámoló Ellenőrzés	Vezető Szakértő PSZK Fenntartó
MUNKAFEGYELEM	Fenntartói indikátorok	Kérdőív	Vezető Fenntartó

(A mérőeszközöket a melléklet tartalmazza!)

#### A véleményalkotás módja

Az értékelés résztvevői az alábbi módokon jelzik véleményüket az értékelt területekkel kapcsolatban:

Nevelő-és tantestület: kérdőíven, becslési skálán.

Fenntartó: kérdőíven, becslési skálán.

Vezető: minden kérdésben önértékelést végez becslési skálán.

Szakértő: szöveges véleményt formál, valamint becslési skálán értékeli a beszámoló alapján az erősségekről és a fejlesztendő területekről.

#### Visszajelzés a vezető teljesítményéről

A vezetői értékelés leghangsúlyosabb eleme a beszámoló áttekintése. A beszámoló segítségével tájékozódhat a fenntartó az intézmény eredményeiről és azokról a vezetői tevékenységekről, melyeket az eredmények fejlesztése érdekében végez a vezető.

**A vezető köteles beszámolóját az érvényes ÖMIP szakmai indikátorai alapján elkészíteni.**

A beszámoló értékelését **külső szakértő** végzi, aki visszajelzést ad az intézmények számára, melyet a vezető felhasznál a következő tanévi-nevelési évi munkaterv elkészítésekor. Ezáltal érvényesíti a rendszer ellenőrző funkciója mellett a fejlesztést is!

Az értékelési rendszer adatainak összegzését követően **értékelő beszélgetésre** kerül sor, melyen az Oktatási és Kulturális Osztály képviselői és a vezető közösen fogalmazzák meg az elvárások tükrében a fejlesztési feladatokat.

#### A vezetői értékelési rendszer folyamata

<b>Tevékenység / résztvevők</b>	<b>Határidő</b>
A <b>fenntartó</b> áttekinti, aktualizálja a vezetői értékelési rendszer eljárásrendjét, tartalmait, eszközeit az adott nevelési ill. tanévre vonatkozóan és tájékoztatja az esetleges változásokról az intézményvezetőket.	szept. 30.
A <b>nevelőtestület, tantestület</b> kitölti a vezető értékelésére vonatkozó kérdőíveket.	május 30.
A <b>vezető</b> elkészíti beszámolóját és benyújtja a fenntartónak.	július 10.
A <b>vezető</b> a beszámolóhoz csatolja a vezetői önértékelést a szervezeti légkör, a feladatellátás, a szakmai indikátorok és a munkafegyelem tekintetében.	július 10.
A <b>fenntartó</b> értékeli a vezető munkáját a beszámoló (szakmai indikátorok), a feladatellátás és a munkafegyelem tekintetében.	július 31.
A <b>szakértő</b> összesíti és elemzi a tantestületi kérdőív adatait.	aug. 15.
A <b>szakértő</b> összefoglaló értékelést készít a vezetői beszámolókról.	aug. 15.
A <b>PSZK</b> összefoglaló értékelést készít a mérések eredményeiről és a statisztikai adatszolgáltatásról.	aug.15.
Az <b>Oktatási és Kulturális Osztály</b> feltölti az értékelési összesítőket és eljuttatja a Polgármesternek és az intézmények vezetőinek.	aug.31.
A <b>vezető</b> a következő évi munkatervben hasznosítja a vezetői értékelés eredményeit.	szept. 15.
Értékelő beszélgetés a <b>fenntartó és a vezető</b> között, melyről emlékeztető készül.	<i>Kétévente az őszi folyamán</i>
Az értékelő adatok alapján a vezető beszámoltatása az <b>Oktatási és Informatikai Bizottság</b> előtt.	A vezetői megbízás lejárt előtt

Adatok feldolgozásában és értékelésében részt vevő intézmények, személyek	Nevelőtestületi, tantestületi kérdőív		Vezetői önértékelés (szervezeti kultúra, Beszámoló, feladat ellátás, munkafegyelem)		Beszámoló		Indikátor rendszer adattáblái (ÖMIP)		Mérések eredményei		Fenntartói értékelés (feladatellátás, munkafegyelem)	
	Adatok beérkezése	Az összegző értékelés leadása	Adatok beérkezése	Az összegző értékelés leadása	Adatok beérkezése	Az összegző értékelés leadása	Adatok beérkezése	Az összegző értékelés leadása	Adatok beérkezése	Az összegző értékelés leadása	Adatok beérkezése	Az összegző értékelés leadása
PSZK							július 10.	augusztus 15.	július 10.	augusztus 15.		
Szakértő	május 30.	augusztus 15.			július 10.	augusztus 15.						
Fenntartó			július 10.								július 30.	
A teljes összegzés: Oktatási és Kulturális Osztály		Augusztus 30.		Augusztus 30.		Augusztus 30.		Augusztus 30.		Augusztus 30.		Augusztus 30.

## Dokumentálás

A vezetői értékelés iratainak kezelése - iktatás, irattározás, selejtezés – Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata 9/2006 számú jegyzői intézkedésben foglaltak szerint történik. A vezetői teljesítmény-értékelési rendszer működtetése során keletkező iratok az intézményvezetők személyi anyagai *mellett* őrzendők, *a személyi anyagnak részét nem képezik*. Munkaviszony megszűnése esetén a keletkezett dokumentumokat a vezetői tisztségről távozonak át kell adni. Az iratokba - az érintettek kivül - betekinthez az egyéb munkáltatói jogosítvánnyal rendelkező polgármester, az Oktatási és Kulturális Osztály mindenkor vezetője és az általa a feldolgozással írásban megbízott munkatárs vagy munkatársak.

## Záradék

Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzatának fenntartásában működő közoktatási intézmények vezetőinek teljesítmény-értékelési rendszere a Képviselő-testület 11/2004./XI.ÖK/I.26. számú határozatával jóváhagyott Önkormányzati Minőségirányítási Program 5. pontját egészíti ki és kapcsolódik a Képviselő-testület 479/2005./XI.ÖK/XI.17. számú határozatával jóváhagyott ellenőrzési, mérési, értékelési tervhez.

A teljesítmény-értékelési rendszer a Képviselő-testület jóváhagyó határozatával lép hatályba. Felülvizsgálatát a fenntartó minden év szeptemberében elvégzi. A rendszer módosítását jogszabályok ill. a fenntartói igények változása indokolhatja.

**A teljesítmény-értékelési rendszert összeállította:** Szivák Judit egyetemi docens vezetésével az Oktatási és Kulturális Osztály

Dátum: 2007. február 27.

**A teljesítmény-értékelési rendszert véleményezték:** a XI. kerületi közoktatási intézmények vezetői

Dátum: 2007. március 2.

**A teljesítmény-értékelési rendszert jóváhagyta:** Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzatának Képviselő-testülete a .....számú határozatával



## **Mellékletek**

### **Adatfelvétel:**

1. Vezetői képességek, személyes tulajdonságok:

- ❖ Szervezeti légkör kérdőív

2. Vezetői feladatok ellátásának színvonala

- ❖ Feladatellátás kérdőív

3. Eredmények

- ❖ Vezetői beszámoló szempontjai

4. Munkafegyelem

- ❖ Kérdőív a munkafegyelemről

\*A teljesítmény-értékelés eszközeinek használata a szakmai és szakszolgálatokra is érvényes. A vezetői beszámoló szempontjai a Pedagógiai Szolgáltató Központ, a XI. Kerületi Logopédiai Intézet és a Nevelési Tanácsadó számára értelemszerűen használhatók és a sajátos feladatrendszernek megfelelően elhagyhatók, ill. kiegészíthetők.

**INTÉZMÉNYI SZERVEZETI KLÍMA TESZT**  
**A nevelőtestületi, tantestületi légkör vizsgálatához**  
**pedagógusoknak**

Felmérés helyszíne:

Időpontja:

***Kérjük, hogy az alábbi 50 állítás mindegyikéről döntse el, mennyire jellemző az Ön intézményére!***

***Minden állításnál egy négyzetbe írjon X-et.***

		Egyáltalán nem jellemző	Általában nem jellemző	Többé- kevésbé jellemző	Általában jellemző	Teljes mértékben jellemző
1.	A tanári szoba, nevelői szoba barátságos légkörű.					
2.	A tantestület, nevelőtestület különböző pedagógiai kérdésekben általában egy véleményen van.					
3.	A tantestületben, nevelőtestületben vannak szembenálló csoportok (klikkek)					
4.	Az igazgató, óvodavezető távoiságot tart kollegáival szemben.					
5.	A fiatalabb és idősebb pedagógusok nem értik meg egymást.					
6.	Az intézményvezetés fontosnak tartja a pedagógusok szakmai fejlődését.					
7.	A tantestület, nevelőtestület jó közösség.					
8.	Az intézményvezető nem eléggé ismeri a pedagógusok egymás közötti személyes kapcsolatait.					
9.	Az intézményvezető szobájába bárki, bármilyen problémával nyugodtan bemehet.					
10.	Az intézményen kívül a tantestület, nevelőtestület tagjai között megszűnik minden személyes kapcsolat.					
11.	Az intézményvezető bírázataiban igyekszik tapintatos maradni.					
12.	A pedagógusok egy része tart az intézményvezetőtől.					
13.	A tanárok (tanítók) nem taníthatnak saját elképzeléseik szerint. Az óvodapedagógusok nem foglalkozhatnak a gyermekekkel saját elképzeléseik szerint.					
14.	Az intézményvezető érti a szakmáját.					
15.	Az intézményvezető kezdeményezésre, új megoldások keresésére biztatja a pedagógusokat.					

		Egyáltalán nem jellemző	Általában nem jellemző	Többé- kevésbé jellemző	Általában jellemző	Teljes mértékben jellemző
16.	Több olyan pedagógus is van, aki szívesebben tanítana, dolgozna más intézményben.					
17.	A tantestületi, nevelőtestületi vitákon, értekezleteken sok az eredménytelen szócséplés, nehezen alakul ki közös álláspont.					
18.	Az intézményvezető maga is keményen dolgozik, így állít példát.					
19.	A pedagógusok szívesen ellátnak iskolai, óvodai feladatokat munkaidőn túl és még akkor is, ha erre külön nem szólítják fel őket.					
20.	Az igazgató, óvodavezető gyakran nem elég tájékozott arról, ami az intézményben történik.					
21.	Az intézményvezetés nem fordít elég gondot az iskolában, óvodában felmerülő problémák megoldására.					
22.	Az iskolai, óvodai felszerelések nem felelnek meg az igényeknek.					
23.	Az intézményvezető rögtön észreveszi, ha valahol nehézségek, problémák vannak.					
24.	Az igazgató, óvodavezető ismeri az iskolába, óvodába járó gyerekeknek jelentős részét.					
25.	Az igazgató, óvodavezető elvárja a tantestülettől, nevelőtestülettől, hogy minden lényeges dologról tájékoztassák, ami az intézményben történik.					
26.	Az intézményvezetés néha inkább akadályozza, mint segíti a pedagógusok munkáját.					
27.	Az iskolán, óvodán, a tantestületen és a nevelőtestületen sokat formál az intézményvezető személyes hatása.					
28.	A pedagógusok többsége lelkesedéssel végzi munkáját.					
29.	Az igazgató, óvodavezető világosan és egyértelműen határozza meg a tantestület, nevelőtestület feladatait.					
30.	Az intézményvezető a legtöbb kérdésben saját álláspontját tartja egyedül érvényesnek.					
31.	Az igazgató, óvodavezető igyekszik elsimítani a tantestületen, nevelőtestületen belül jelentkező kisebb-nagyobb nézeteltéréseket.					

		Egyáltalán nem jellemző	Általában nem jellemző	Többé- kevésbé jellemző	Általában jellemző	Teljes mértékben jellemző
32.	Az intézményvezetés elismeri azokat a pedagógusokat, akik komoly munkát végeznek.					
33.	Előfordul, hogy a tantestület, nevelőtestület tagjai otthonukba is meghívják egymást.					
34.	A tantestület, nevelőtestület részt szokott venni intézményen kívüli közös programokon.					
35.	Az intézményvezető jó szervező.					
36.	Az iskolai tanulók és a tanárok (tanítók) között jó kapcsolat van. Az óvoda gyermekei és az óvodapedagógusok között jó kapcsolat van.					
37.	Feladatkiosztáskor az intézményvezető figyelembe veszi az egyes pedagógusok teherbírását.					
38.	A tantestület, nevelőtestület tagjai a nevelés területén megvalósíthatják egyéni elképzeléseiket.					
39.	Az intézményvezető néha olyasmit is megkövetel, amit maga sem tudna végrehajtani.					
40.	Oktatási, nevelési problémák esetén a tantestület, nevelőtestület tagjai kikéri egymás véleményét.					
41.	Az intézményvezető segítséget nyújt a tantestület, nevelőtestület tagjainak személyes emberi problémáik megoldásában.					
42.	Az intézményvezető előre bejelenti, ha órát, óvodai foglalkozást látogat.					
43.	Az igazgató, óvodavezető mielőtt döntést hoz, tanácsot, véleményt kér a tantestülettől, nevelőtestülettől.					
44.	Az intézményvezető több megoldási lehetőséget is figyelembe vesz döntései előtt.					
45.	A problémás gyerekek nevelését a pedagógusok megbeszélik az intézményvezetővel.					
46.	Az igazgató, óvodavezető szokta éreztetni a tantestület, nevelőtestület tagjaival, hogy hatalom van a kezében.					
47.	Az igazgató, óvodavezető a különböző feladatok elvégzésére könnyen talál önként vállalkozót a tantestületben, nevelőtestületben.					
48.	Ha a tantestület, nevelőtestület együtt van, többnyire jó hangulat uralkodik.					
49.	A tantestület, nevelőtestület gyakran leinti azokat a tagjait, akik valamilyen problémára újszerű megoldást javasolnak.					
50.	A pénzjutalmak elosztása igazságosan történik.					

Végül arra kérjük, hogy egy kilencfokozatú skálán globálisan értékelje az Önök iskolájának, óvodájának tantestületét, nevelőtestületét és az iskola- ill. óvodavezetést (Az 1-es osztályzat a legrosszabb, a 9-es a legjobb):

### TANTESTÜLET, NEVELŐTESTÜLET

Nagyon rossz    1    2    3    4    5    6    7    8    9    nagyon jó

### INTÉZMÉNYVEZETÉS

Nagyon rossz    1    2    3    4    5    6    7    8    9    nagyon jó

#### **Megjegyzés:**

Kérjük, indokolja a véleményét, mi a jó és mi a rossz, mi az, amit Ön másként tenne.

#### **Feldolgozási útmutató:**

A kérdőív alkalmas arra, hogy két problémát is értékeljünk vele egyszerre. Külön-külön is értékelhetjük az intézmény nevelőtestületének szociális klímáját és az intézmény vezetőjének tevékenységét:

#### **Sorszám**

**Tantestületi, nevelőtestületi klíma** 1, 2, 3, 5, 7, 10, 13, 16, 17, 19, 22,  
28, 33, 34, 36, 38, 40, 41, 45, 48, 49,

**Intézményvezetés** 4, 6, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 18, 20, 21,  
23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 35,  
37, 39, 42, 43, 46, 47, 50,

*Ezek statisztikai összegzése után a kapott eredményt összevetjük a kilences skálán adott értékeléssel.*

*Forrás: BME TPI Műszaki Pedagógiai Tanszék közoktatási vezető szak tananyaga.*

## A vezetői feladatellátás

*Sorszám	Feladat	Értékelés Tantestület, Nevelőtestület Vezetői önértékelés Fenntartó
1.	Stratégiai tervezés	1 2 3 4 5 6 7
2.	Humánmenedzsment	1 2 3 4 5 6 7
3.	Vezetői küldetéstudat	1 2 3 4 5 6 7
4.	Megfelelően jó célkitűzések	1 2 3 4 5 6 7
5.	Szakmai munka menedzselése	1 2 3 4 5 6 7
6.	Szervezés	1 2 3 4 5 6 7
7.	Igazgatás / irányítás	1 2 3 4 5 6 7
8.	Döntéshozatal	1 2 3 4 5 6 7
9.	Koordinálás	1 2 3 4 5 6 7
10.	Ellenőrzés	1 2 3 4 5 6 7
11.	Teljesítményértékelés	1 2 3 4 5 6 7
12.	Tájékozódás és tájékoztatás	1 2 3 4 5 6 7
13.	Munkatársak kiválasztása	1 2 3 4 5 6 7
14.	**Egyéb, az alapító okiratban meghatározott, az intézmény speciális tevékenységéhez kapcsolódó vezetői feladatellátás (sajátos nevelési igényű gyermekek nevelése, alapfokú zeneoktatás, nemzetiségi nevelés....)	1 2 3 4 5 6 7
15.	***Egyéb területek	1 2 3 4 5 6 7

\*A sorszámítás nem jelent prioritási sorrendet!

\*\*Az érintett intézményvezetők esetében feltétlenül értékelendő terület, éppen ezért az ő összesítő értékelésük külön kezelendő.

\*\*\*A fenntartó minden évben meghatározhat egy olyan területet, amely az adott évben minden intézményvezetőre vonatkoztatva speciálisan értékelhető.

## A vezetői beszámoló szempontjai

Indikátorok	Vezető megítélése	PSZK megítélése	Szakértői vélemény	Szakértői vélemény
	Az adott tevékenység eredményessége 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Az adott területen megfogalmazható erősségek 1 2 3 4 5	Az adott területen megfogalmazható fejlesztési feladatok
Program célok megvalósítása érdekében végzett tevékenység				
IMIP célok megvalósítása érdekében végzett tevékenység				
Az éves munkaterv feladatainak teljesítése				
<i>Szülői elégedettség adatok és azokból következő fejlesztések</i>		X		
<i>Tanulói elégedettség adatok és azokból következő fejlesztések</i>		X		
<i>Pedagógus elégedettség adatok és azokból következő fejlesztések</i>		X		
<i>A kerületi mérési tervben rögzített vizsgálatok adatai és azokból adódó fejlesztési feladatok</i>		X		

Indikátorok	Vezető megítélése	PSZK megítélése	Szakértői vélemény	Szakértői vélemény
	Az adott tevékenység eredményessége 1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	Az adott területen megfogalmazható erősségek 1 2 3 4 5	Az adott területen megfogalmazható fejlesztési feladatok
Tehetséggondozás érdekében végzett tevékenységek és azok eredményei				
Felzárkóztatás érdekében végzett tevékenységek és azok eredményei				
Dokumentált óra-, csoport ill. foglalkozás látogatások tapasztalatai				
Továbbképzéseken szerzett kompetenciák hasznosítása				
<i>Neveltségi szint mérés eredményei és azokból következő fejlesztési feladatok</i>		X		
Gyermekvédelmi kezdeményezések tapasztalatai és azokból következő fejlesztési feladatok				
A vezető ellenőrző tevékenysége				
Pedagógus teljesítmény értékelési rendszer működtetése				
Panaszkezelések				
Az intézmény kapcsolatrendszerének ápolása				

\*A dőlt betűvel írtak elégedettség ill. egyéb méréseket jelölnek, melyeket részben a PSZK végez és dolgoz fel, részben pedig az intézmények.



**Munkafegyelem- együttműködés a fenntartóval**

Ssz.	Szempontok	Értékelés						
		<i>Vezető Fenntartó</i>						
1.	Munkaidő hatékonysága	1	2	3	4	5	6	7
2.	Kötelező órák munkaidő beosztásnak megfelelő ellátása	1	2	3	4	5	6	7
3.	Lojalitás: A fenntartói érdekek megfelelő képviselete	1	2	3	4	5	6	7
4.	Adminisztrációs fegyelem (tartalmi és formai elemek)	1	2	3	4	5	6	7
5.	Határidők pontos betartatása és betartatása	1	2	3	4	5	6	7
6.	Értekezleteken való aktív részvétel	1	2	3	4	5	6	7
7.	Kommunikáció és együttműködés a fenntartóval	1	2	3	4	5	6	7
8.	Panaszkezelés	1	2	3	4	5	6	7