

# Önértékelési kézikönyv

## ÓVODÁK SZÁMÁRA

HARMADIK, JAVÍTOTT KIADÁS

Az Oktatási Hivatal által módosított, az emberi erőforrások minisztere által 2016. december 9-én jóváhagyott tájékoztató anyag.

Hatályos 2017. január 1. napjától



**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.**

# Tartalom

<b>1. BEVEZETŐ</b> .....	<b>2</b>
<b>2. FOGALOMTÁR</b> .....	<b>5</b>
<b>3. AZ ÖNÉRTÉKELÉS CÉLJA</b> .....	<b>7</b>
<b>4. AZ ÖNÉRTÉKELÉS FOLYAMATA</b> .....	<b>9</b>
4.1 ELŐKÉSZÍTÉS.....	9
4.1.1 <i>Önértékelést Támogató Munkacsoport létrehozása</i> .....	9
4.1.2 <i>Tájékoztatás</i> .....	10
4.1.3 <i>Az intézményi elvárásrendszer meghatározása</i> .....	10
4.2 TERVEZÉS .....	13
4.2.1 <i>Az intézmény ötéves önértékelési ciklusának tervezése</i> .....	13
4.3 MEGVALÓSÍTÁS.....	15
4.3.1 <i>A pedagógus önértékelése</i> .....	15
4.3.1.1 <i>A pedagógus önértékelésének területei</i> .....	16
4.3.1.2 <i>A pedagógus önértékelésének módszertana és eszközei</i> .....	23
4.3.1.3 <i>A pedagógus önértékelésének folyamata</i> .....	32
4.3.2 <i>A vezető önértékelése</i> .....	34
4.3.2.1 <i>A vezető önértékelésének területei</i> .....	35
4.3.2.2 <i>A vezető önértékelésének módszerei és eszközei</i> .....	43
4.3.2.3 <i>A vezető önértékelésének folyamata</i> .....	49
4.3.3 <i>Az intézmény önértékelése</i> .....	51
4.3.3.1 <i>Az intézmény önértékelésének területei</i> .....	52
4.3.3.2 <i>Az intézmény önértékelésének módszerei, eszközei és folyamata</i> .....	65
4.3.3.3 <i>Az intézmény önértékelésének folyamata</i> .....	72
<b>5. AZ OKTATÁSI HIVATAL TÁMOGATÓ SZEREPE A TANFELÜGYELETHEZ KAPCSOLÓDÓ ÖNÉRTÉKELÉS ALKALMAZÁSÁBAN</b> .....	<b>74</b>
<b>6. MELLÉKLETEK</b> .....	<b>76</b>

# 1. Bevezető

## A Köznevelés Önértékelési Rendszere

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, elvárás- és eszközrendszer (standard) alapján kialakított, rendszeres, az önértékelésre építő külső szakmai ellenőrzés és értékelés.

A 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről egységes, fenntartótól független külső értékelési rendszer (pedagógiai-szakmai ellenőrzés – tanfelügyelet) működtetését írja elő. Egységes, mivel az értékelés alapját képező elvárások központilag kerültek meghatározásra – a pedagógusra, intézményvezetőre és intézményre megfogalmazott általános elvárások, az értékelési eljárások, módszerek és eszközök is egységes standardot alkotnak. A standardok alkalmazása fenntartótól függetlenül, külső ellenőrzés esetén külső szakértők (tanfelügyelők) bevonásával történik, önértékelés esetén pedig az intézményben az önértékelést végzők alkalmazzák. Az Európai Parlament és az Európai Unió Tanácsa 2001 februárjában elfogadott, a tagországoknak tett ajánlásában<sup>1</sup> a külső értékelés önértékelésben játszott szerepét így fogalmazza meg: **„A külső értékelés fejlesztése annak érdekében, hogy az módszertani segítséget nyújtson az intézményi önértékelés számára, és olyan külső képet nyújtson az iskolának, amely bátorítja a folyamatos fejlesztést, biztosítva azt, hogy ez ne szorítkozzék egyszerűen csak adminisztratív ellenőrzésre.”**

Az önértékelési standardok – pedagógus, vezető és intézményi standard - az ajánlásnak megfelelően, szorosan kapcsolódnak a tanfelügyeleti standardokhoz, így az intézményi önértékelés egységesül, ami azonban nem zárja ki a standardokba csoportosított önértékelési elemek kiegészítését az adott intézmények saját gyakorlatában fontosnak ítélt további önértékelési elemekkel.

Az értékelés területei, szempontjai, valamint az értékelés alapját képező pedagógusra, vezetőre és intézményre vonatkozó általános elvárások az önértékelésben megegyeznek a tanfelügyeleti ellenőrzéssel, az alkalmazott módszerek, eszközök tekintetében azonban az önértékelés tárháza gazdagabb a külső értékelésnél.

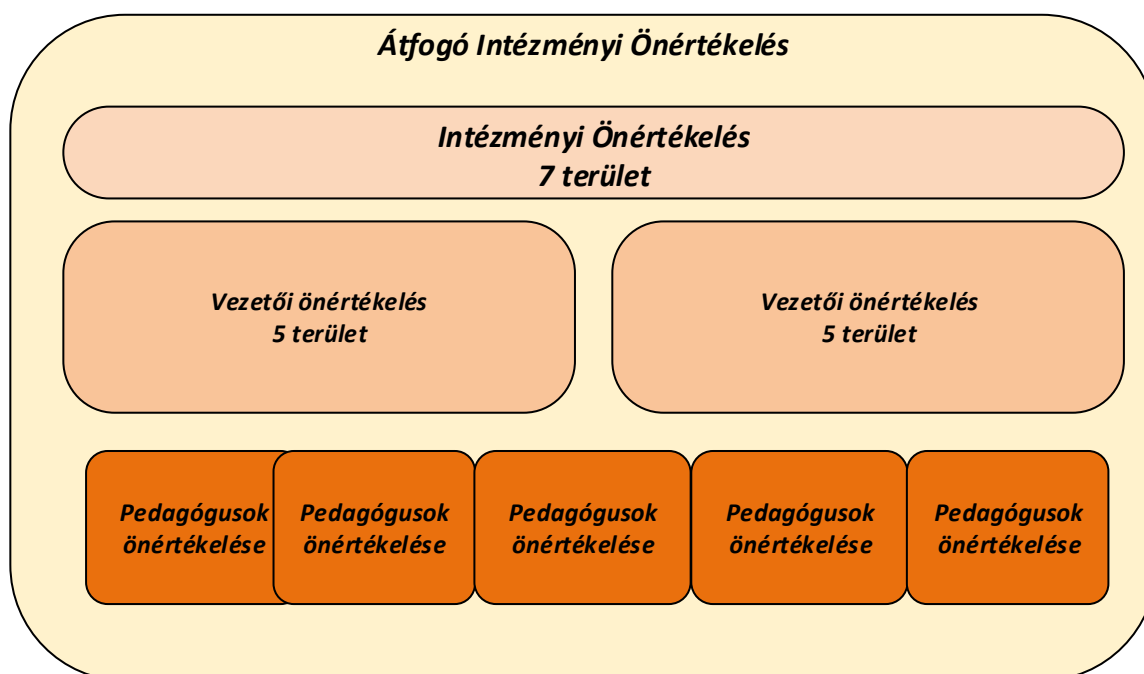
A Köznevelésért Felelős Államtitkárság az egységes alapelvek, eljárások, eszközök bevezetését kiemelkedően fontosnak tartja. Az egységes külső és belső értékelés az intézmények különböző önértékelési rendszereihez kapcsolódva képes objektív, fejlesztő

---

<sup>1</sup> „Európai együttműködés az intézményi oktatás minőségének értékelésében“ (2001/166/ EC)

értékelést adni valamennyi köznevelési intézmény számára úgy, hogy eközben egyszerre születnek a köznevelési rendszer egészében egységesen értelmezhető, összehasonlítható és csak az adott intézményre jellemző, az intézmény számára fontos értékelési eredmények, valamint a rájuk épülő intézkedési tervek.

Az egységes önértékelés és a külső értékelés alapját standardok alkotják, amelyeket a kézikönyv későbbi fejezeteiben megfogalmazott általános elvárások rögzítenek. Az intézmény az önértékelés során ezeket az elvárásokat értelmezi, önmagára adaptálja, továbbá meghatározza az elvárásokhoz képest az intézmény helyzetét, állapotát. Mindezek alapján az intézmények el tudják készíteni a következő 5 éves időszakra vonatkozó intézkedési, valamint a vezetőre és az egyes pedagógusokra vonatkozó önfejlesztési terveiket. Az intézkedési tervek feladatait az intézmény éves munkatervében rögzítik. A köznevelés megújuló értékelési keretrendszere a pedagógusminősítéssel válik teljessé, amely szintén szoros kapcsolatban áll mind a tanfelügyeleti ellenőrzéssel, mind a pedagógusok önértékelésével.



1. sz. ábra. Az átfogó intézményi önértékelés 5 éves ciklusa

A három értékelési elem – önértékelés, tanfelügyelet, pedagógusminősítés – több szinten és több ponton is kapcsolódik egymáshoz. Az intézményi és intézményvezetői szinteken az önértékelés és a tanfelügyelet megegyező értékelési területeken, azonos szempontok és – az általános elvárások intézményi adaptációjaként létrejött – azonos intézményi elvárások alapján jelöli meg a kiemelkedő és a fejleszthető területeket, és mindezt egyazon értékelési módszertan és értékelési eszközök alkalmazásával teszi. A pedagógusok esetében az előző kapcsolódási pontokon túl az intézményi önértékelés és a tanfelügyelet a pedagógusminősítésben alkalmazott skálán, az ottani módszertannak megfelelően számszerűen is értékeli a pedagógusokat. Az így kapott kompetenciaterületenkénti eredmény segíti a pedagógusokat a minősítésre való felkészülésben.

A nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról a 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet szól. A rendelet részletesen tartalmazza a pedagógiai-szakmai ellenőrzés szabályait, pontosítja a szakértők és az Oktatási Hivatal szerepét az ellenőrzésben, szabályozza az ellenőrzések szervezését, valamint rögzíti a lebonyolítás kereteit, és rendelkezik a pedagógiai-szakmai ellenőrzés részeként végzendő intézményi önértékelésről is. Megnevezi a konkrét értékelési területeket, az alkalmazott módszereket, eszközöket, a részletes módszertan és eszközrendszer kidolgozását pedig az Oktatási Hivatal feladatai közé sorolja, azokhoz az oktatásért felelős miniszter jóváhagyását írja elő.

A TÁMOP-3.1.8 kiemelt uniós projekt pályázati kiírásában kötelező elemként szerepelt az intézményi külső és belső/(ön)értékelés standardjainak kidolgozása. A projekt végrehajtójaként az Oktatási Hivatal már korábban meghatározta a pedagógiai-szakmai ellenőrzés területeit, az ellenőrzés menetét, eljárásrendjét, az ellenőrzés módszereit, eszközeit, majd a miniszteri jóváhagyást követően azokat nyilvánosságra hozta. A pedagógiai-szakmai ellenőrzés standardját rögzítő kézikönyvek elérhetők a <http://www.oktatas.hu/kiadvanyok> oldalon.

A 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet alapján a tanfelügyelethez kapcsolódó intézményi önértékelést az Oktatási Hivatal által kidolgozott és az emberi erőforrások minisztere által jóváhagyott jelen Önértékelési kézikönyvben rögzített területeken, az általános elvárások intézményi értelmezései alapján, a kézikönyvben megadott eszközök alkalmazásával kell végezni. Ez az Önértékelési kézikönyv a pedagógiai-szakmai ellenőrzéssel szoros összhangban kialakított intézményi önértékelési standardot rögzíti. A kézikönyv bemutatja a pedagógiai-szakmai ellenőrzéshez kapcsolódó intézményi önértékelés szintjeit (pedagógus, vezető, intézmény), a szintek alá besorolt területeket és a területekhez kapcsolódó szempontokat, elvárásokat, az alkalmazandó módszertant és eszközrendszert, valamint az önértékelés folyamatát.



2. sz. ábra. Az önértékelési standard szerkezete

## 2. Fogalomtár

- **Adatgyűjtő eszközök, adatforrások:** Olyan eszközök, amelyek segítségével adatokat kap az intézmény az egyes elvárások értékeléséhez.
- **Adatok:** Tények, fogalmak olyan megjelenési formája, amely alkalmas (eszközökkel vagy akár azok nélkül is) értelmezésre, feldolgozásra, továbbításra. Az adatokból a feldolgozás útján információkat, azaz új ismereteket nyerünk. Ezek elemzésével az értékelést elvégzi az intézmény.
- **Ellenőrzés:** Az az eljárás, melynek során az eljárásban részt vevő külső szereplők az intézményi elvárásrendszernek való megfelelést vizsgálják.
- **Elvárás:** A területekhez, szempontokhoz kapcsolódó elvárás-megfogalmazások (minek kell teljesülnie az adott területen, tevékenységek, követelmények).
- **Értékelés:** Az az eljárás, melynek során az eljárásban részt vevő külső szereplők az ellenőrzés eredményeképpen megállapított megfelelési tényeket adott módszertan, skála mentén értelmezik és besorolják.
- **Intézkedési terv:** Az intézmény fejlesztési feladatait, de legalábbis a fejlesztésekben a felelősség megoszlását, a végrehajtás céljait (pl. konkrét

célkitűzések, határidők) és a szükséges erőforrásokat (pl. munkaórák, pénz) meghatározó, az önértékelés eredményeképpen létrejött dokumentum.

- **Önértékelés:** A szervezet vagy az egyén – vezető és pedagógus - tevékenységeinek, képességeinek, tudásának, viselkedésének, eredményeinek kritikai megítélése önmaga által; e kézikönyvben a standardban meghatározott és intézményi elvárásokkal bővített elvárásoknak való megfelelés vizsgálatát és kritikai megítélését magában foglalja.
- **Önértékelést Támogató Munkacsoport:** Az intézményi önértékelés tervezését, koordinálását, támogatását és ellenőrzését végző pedagógusok az intézményvezető által kijelölt, a feladat ellátásához szükséges jog- és felelősségi körrel felruházott csoportja.
- **Önfejlesztési terv:** A vezető és a pedagógus önfejlesztési célkitűzéseit, önmagától elvárt kompetenciafejlődési eredményeit rögzítő, az önértékelés során megalkotott dokumentum.
- **Pedagógiai-szakmai ellenőrzés (tanfelügyelet):** A 2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről 86-87.§ által meghatározott ellenőrzés.
- **Pedagógusok/intézményvezetők/intézmények általános elvárásrendszere:** A köznevelésben betöltött szerepük alapján, a feladatellátás minőségét feltételezetten a legjobban meghatározó, a pedagógusokra/ intézményvezetőkre/ intézményekre vonatkoztatható jellemző és lényeges tulajdonságok összessége.
- **Pedagógusok/intézményvezetők/intézmények intézményi elvárásrendszere:** Az általános elvárások intézményi céloknak, intézményi minőségnek megfelelően értelmezett változata.
- **Rendszer:** Egyarással kapcsolatban álló elemek/folyamatok összessége, mely egy adott cél/eredmény elérésére szerveződik.
- **Szempont:** Az egyes területek vizsgálatához rendelhető minőség. A kézikönyv a szempontokat általában kérdések formájában fejt ki.
- **Szintek:** Az önértékelési standardban alkalmazott alapvető pedagógus, vezető, intézményre tagolt csoportosító fogalmak.
- **Tanfelügyeleti/önértékelési standard:** A pedagógiai-szakmai ellenőrzés/intézményi önértékelés fő területeinek, részterületeinek, elvárásainak, folyamatának, módszertanának és eszközeinek módszertani kézikönyvben rögzített leírása.
- **Területek:** Az egyes szinteken belül a vizsgálandó területek, amelyek alá szempontok és elvárások rendeződnek (nagy egységek: pedagógus 8 terület, vezető 5 terület, intézmény 7 terület).



### 3. Az önértékelés célja

Az önértékelés fókuszában az intézmény pedagógiai munkájának minőségére leginkább hatást gyakorló, standardban leírt pedagógus, vezető kompetenciák és intézményi jellemzők állnak, az intézmény saját céljaival, a hozzájuk kapcsolódó elvárásaival együttesen.

Az intézményi átfogó önértékelés része a pedagógus, a vezető és az intézmény önértékelése. Az átfogó önértékelés eredményeképp meghatározott elvárások teljesülése válik megállapíthatóvá – pedagógus esetében a pedagóguskompetenciákra épülő nyolc területen, vezető esetében az intézményvezetői kompetenciákra épülő öt területen. Az intézmény önértékelése hét területen meghatározott elvárások alapján, a pedagógusokra és a vezetőre vonatkozó eredmények figyelembevételével történik.

**Az intézményi átfogó önértékelés célja, hogy a pedagógusra, vezetőre, valamint intézményre vonatkozó intézményi elvárások teljesülésének értékelése alapján a pedagógus és a vezető önmagára, valamint a vezető a nevelőtestület bevonásával az intézményre vonatkozóan meghatározza a kiemelkedő és a fejlesztendő területeket, majd erre építve fejlesztéseket tervezzen, fejlesztési feladatait Intézkedési tervben rögzítse, szervezeti és egyéni tanulási, önfejlesztési programokat indítson, hogy azután az újabb önértékelés keretében vizsgálja a programok megvalósításának eredményességét.**

A nevelőtestület az intézményvezető irányításával elkészítette pedagógiai programját, amelyben megfogalmazza az intézmény pedagógiai hitvallását, az ott folyó nevelő-oktató munka pedagógiai elveit, értékeit, céljait, és meghatározza a hozzá kapcsolódó feladatokat, eszközöket. Az intézmény az önértékelés során azt vizsgálja, hogyan tudott megfelelni saját céljainak, azok megvalósításában hol tart.

Az önértékelés önmagában is lehet megfelelő eszköze a minőségértékelésnek és minőségfejlesztésnek, de amint a korábban idézett Európai Unió ajánlásból is kiderül, az önértékeléshez szorosan kapcsolódik a külső értékelés. A tanfelügyeleti ellenőrzés bevezetésével az ágazatirányítás megteremtette a lehetőségét annak, hogy az intézmények objektív, külső visszajelzést kapjanak pedagógiai munkájukról, amely egyúttal az önértékelés eredményére, sőt a korábban megfogalmazott intézményi elvárásokra vonatkozó visszajelzés is.

Ahhoz, hogy a tanfelügyelet az említett módon legyen képes támogatni az intézményi önértékelést, szükséges az önértékelés és a tanfelügyelet összekapcsolása, ezért **az intézményi önértékelésnek minden intézmény esetében tartalmaznia kell egy, a tanfelügyeleti ellenőrzésnek megfeleltethető részt – a továbbiakban ezt fogjuk intézményi önértékelés alatt érteni.** Az elmúlt évek sikeres törekvéseinek köszönhetően a legtöbb intézményben kialakult az önértékelés működő rendszere, ám ezek az önértékelési rendszerek sokszor egymástól függetlenül, különböző modelleken alapulva működnek, így nem tudnak megfelelni az egységes külső értékelési rendszernek. A különbözőség természetesen sok esetben indokolt, hiszen az intézményi sajátosságokból adódhatnak speciális értékelési területek, módszerek, eszközök, amelyek alkalmazása a továbbiakban is fontos eleme az adott intézmények fejlődésének, mivel azonban a tanfelügyelet a pedagógiai munka azon területeire irányul, amelyek fejlesztése intézménytől függetlenül mindenütt

lényeges, ezért a tanfelügyelethez kapcsolódó önértékelés minden intézményben alkalmas a minőség fejlesztésének támogatására. Az egységes, standard intézményi önértékelés alkalmazása ugyanakkor nem jelenti az értékelés centralizálását, hiszen az egyes területeken megfogalmazott általános elvárások szerepe az intézményi célok strukturált megfogalmazásának irányítása ugyan, de az értékelés az intézmények saját elvárásainak, céljainak vizsgálatára is épül. Az egységes önértékelés így képes figyelembe venni, hogy mást jelent a gyermeki eredményesség növelése egy tehetséggondozó iskolatípusban, és mást egy alapkompenciákat kialakító, hátránycsökkentésre koncentráló intézményben.

## 4. Az önértékelés folyamata

### 4.1 Előkészítés

#### 4.1.1 Önértékelést Támogató Munkacsoport létrehozása

Az intézményi önértékelés koordinálását nagyobb intézményekben az **intézmény méretétől függő létszámú** önértékelést támogató munkacsoportnak **célszerű** végeznie, amelynek tagjait az intézményvezető jelöli ki. Az önértékelés során a csoport tagjainak feladata az önértékelési folyamat során bevonandó további pedagógusok felkészítése, így a tagok kiválasztásánál különösen fontos szempont a csoporttagok felkészültsége, minőségfejlesztés iránti elkötelezettsége.

#### Az önértékelést támogató munkacsoport feladatai

- A csoporttagok kiemelt szerepet kapnak az önértékelés előkészítésében és megtervezésében, a pedagógusok és a partnerek tájékoztatásában, valamint az öt évre szóló *önértékelési program* és az *éves önértékelési terv* elkészítésében.
- Az intézményi önértékelés során többféle adatgyűjtő eszközt használ az intézmény. A szakszerűség és az időgazdálkodás szempontjából egyaránt fontos a kollégák bevonása az önértékelés lebonyolításába, melynek módját az éves önértékelési tervben kell rögzíteni. A bevont kollégák felkészítése és folyamatos támogatása az önértékelést támogató munkacsoport feladata, noha **az adatgyűjtést vagy értékelést alapesetben nem az önértékelést támogató csoporttagok végzik.**
- Az értékelésben részt vevő pedagógusok az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai támogató felületen rögzítik a tapasztalatokat, tényeket, adatokat, melyek alapján **az értékeltek megfogalmazzák, és a felületen rögzítik saját önértékelésüket.** Az önértékelést támogató munkacsoport a felületen és a valóságban is nyomon követi a folyamatot, gondoskodik az önértékelés minőségbiztosításáról.

Az önértékelési feladatok megoszlanak a nevelőtestület tagjai között, mivel az értékelést ugyan maguk az értékeltek végzik, de az adatgyűjtés egyes részfeladataiba (tevékenység-/foglalkozáslátogatás, dokumentumelemzés, interjúk felvétele, szükség esetén a kérdőíves felméréshez kapcsolódó adatrögzítés) az éves munkaterv részeként a nevelőtestület jóváhagyásával készülő önértékelési tervben további kollégák is bevonhatók. Az önértékeléshez kapcsolódó feladatok javasolt megosztását a *7. számú mellékletben* található táblázatok foglalják össze.

## 4.1.2 Tájékoztatás

Elengedhetetlenül szükséges, hogy az önértékelés megkezdése előtt a nevelőtestület tájékoztatást kapjon az önértékelési munka részleteiről. A feladatok ismertetésén túl a munkatársak érdeklődésének felkeltése, a felmerülő kérdések megválaszolása képezi a nevelőtestület tájékoztatásának elsődleges célját.

A felkészítő képzésen részt vett, a vonatkozó jogszabályokban tájékozott és a jelen kézikönyvben rögzített standardot jól ismerő intézményvezető és az önértékelést támogató munkacsoport feladata, hogy átfogó tájékoztatást adjon a nevelőtestület részére az önértékelés céljáról, az önértékelés folyamatáról, a szükséges erőforrásokról és az elvárt eredményekről.

Hasznos, ha a nevelőtestület minden tagja részt vesz az önértékelési munkával kapcsolatos tájékoztatón.

Az egyes pedagógus-önértékeléseket megelőzően az érintett pedagógus számára tájékoztatást kell adni az ütemezésről, az adatgyűjtésben részt vevő személyekről, azok feladatairól, valamint az értékelés módszertanáról, eszközeiről.

A szülőket és egyéb érintett partnereket az éves ellenőrzési tervhez kapcsolódóan évente kell tájékoztatni, de célszerű a rendszer bevezetésével egy időben minden partnernek általános tájékoztatást adni. Számukra készülhet rövid szöveges leírás is.

## 4.1.3 Az intézményi elvárásrendszer meghatározása

Az önértékelést végző intézmény csak egy jól meghatározott elvárásrendszer alapján, ahhoz viszonyítva képes megállapítani kiemelkedő területeit, amelyekre építve további sikereket érhet el. Ezt követően tudja azonosítani fejleszthető területeit.

Az önértékelés megkezdése előtt tehát az intézménynek meg kell fogalmaznia azokat a standardhoz képest sajátos elvárásokat, amelyek teljesülését vizsgálni fogja. Ezeknek az elvárásoknak összhangban kell lenniük a pedagógiai programban megfogalmazott saját intézményi célokkal, ugyanakkor értelemszerűen tükrözniük kell a bármely intézménnyel szemben megfogalmazható általános elvárásokat is, ezért az önértékelés alapját képező saját egyedi elvárásrendszert egy rögzített általános elvárásrendszer intézményi adaptációjaként, értelmezéseként kell megalkotni. Mivel az intézményi elvárásrendszer nem csak az önértékelés, de a külső, tanfelügyeleti ellenőrzés alapja is, ezért az intézmények érdeke, hogy a bemutatott általános elvárások alapján megfogalmazzák a pedagógusok, a vezető és az intézmény pedagógiai munkájára vonatkozó intézményi elvárásokat.

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. Feltétel azonban, hogy minden értékelési szempontnál legalább egy elvárást kötelező értékelni az intézményi elvárásrendszerben is. Erre a pedagógiai-szakmai ellenőrzés informatikai támogató rendszerében van lehetőség. A szempontokhoz

tartozó elvárásokról eldöntheti az intézmény, hogy a saját intézményi elvárásrendszerében meg kívánja-e jeleníteni, továbbá arra is lehetősége van, hogy a kiválasztott elvárást szövegszerűen is módosítsa. Az intézmény számára biztosítja az informatikai felület azt a választást, hogy az országosan kidolgozott, felületen megjelenő, általános önértékelési elvárásokat változatlan tartalommal fogadja el az intézmény elvárásrendszereként. Az intézmények a Hivatal által biztosított felületen készítik el az önértékelési kézikönyvben található általános elvárások alapján az intézményre (pedagógusra, vezetőre, intézményre) vonatkozó saját elvárásrendszerüket. Az így kialakított intézményi saját elvárásrendszer kerül feltöltésre az intézményi önértékelés felületére, és ez alapján lehet az önértékelést (pedagógus, vezető, intézményi) elvégezni. 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).

Fontos kiemelni, hogy ennek az elemnek nem célja az intézményi alapdokumentumok tartalmának átdolgozása, az intézményi célok, alapelvek egységesítése. Épp ellenkezőleg, az általános elvárások értelmezése, kifejtése lehetőséget teremt az intézmény alapdokumentumaiban megfogalmazott, vagy ott meg nem jelenő, de az intézmény számára fontos sajátosságok megjelenítésére. Ha egy intézmény elmulasztja az értelmezést, akkor az önértékelés és a tanfelügyelet során is az általános elvárások alapján történik az értékelés.

Az általános elvárások értelmezését célszerű két lépésben elvégezni. Az első lépés kiindulópontját az intézményi dokumentumok (pedagógiai program, vezetői program/pályázat, alapító okirat, SZMSZ, éves munkaterv és beszámolók), és az intézményekben már működő pedagógus (teljesítmény)értékelési rendszer alkotják. Ezeket az adott általános elvárások szempontjából kell megvizsgálni, azonosítani kell az egyes elvárásokhoz kapcsolódó tartalmakat, és ahol azok alapján lehetséges, ott meg is fogalmazható az intézményi értelmezés alapján intézményi elvárás. A második lépés a dokumentumokban nem, vagy csak közvetetten megjelenő elvárások értelmezése, ami az intézményben kialakult szokásokra, alkalmazott gyakorlatokra és módszerekre épül, így az értelmezésbe ebben a szakaszban már be kell vonni a nevelőtestületet.



3. sz. ábra. A standard elvárásainak és az intézményi elvárások viszonya

## **Az intézményi elvárások kialakításának egy lehetséges forgatókönyve**

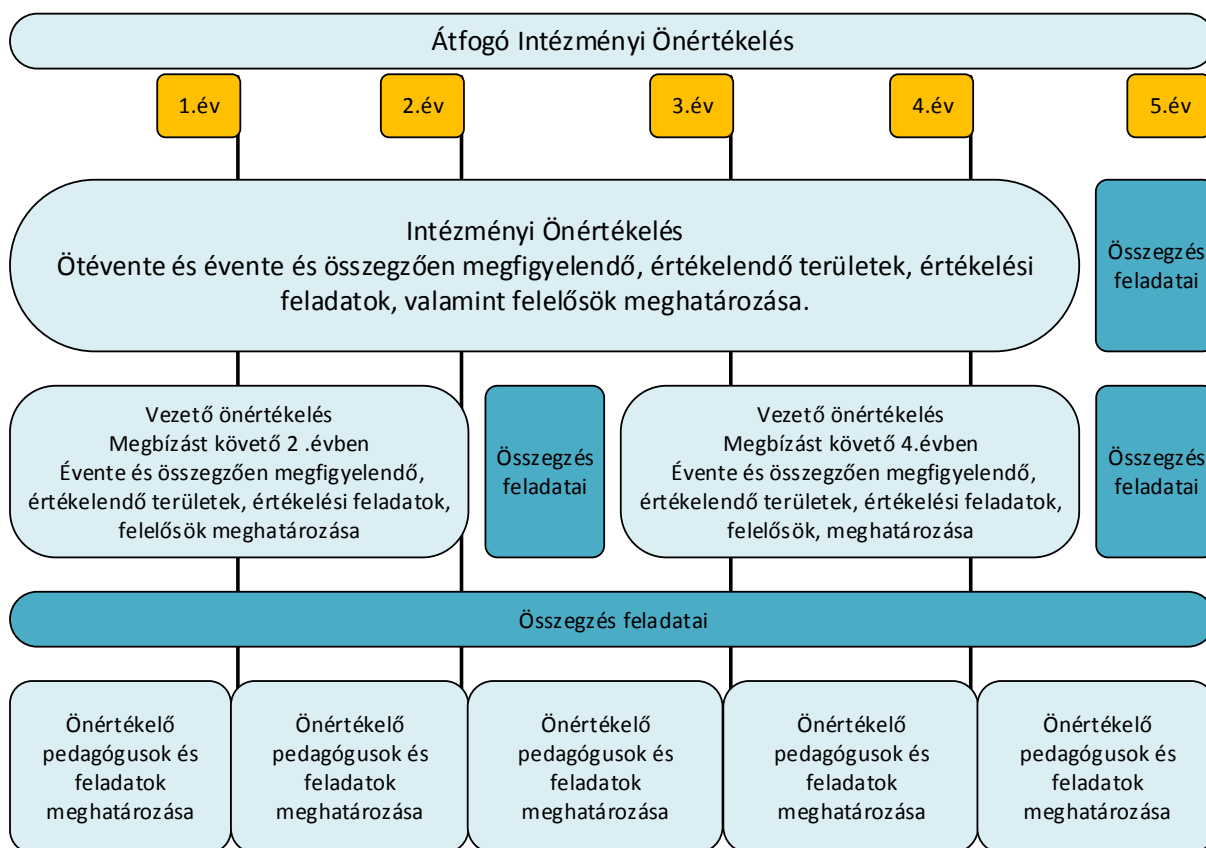
1. Az intézményvezető által tartott általános tájékoztatót követően a nevelőtestület tagjainak adott határidőre meg kell ismerniük az Önértékelési kézikönyv tartalmát.
2. Az önértékelést támogató munkacsoport tagjai az intézményi dokumentumok és a pedagógus értékelési rendszer alapján kidolgozzák az elvárásrendszer egyes elemeinek intézményi értelmezését.
3. Az önértékelést támogató munkacsoport egy értekezleten ismerteti a nevelőtestülettel a dokumentumelemzésen alapuló intézményi elvárásokat, és a dokumentumok tartalmával indokolja az értelmezést. Az indoklás alapján az intézményvezető a nevelőtestület egyetértésével véglegesíti az értelmezést.
4. Az önértékelést támogató munkacsoport bemutatja a dokumentumelemzést követően még értelmezésre szoruló elvárásokat, és bemutatja az elvárásokhoz közvetetten kapcsolódó dokumentumtartalmakat (ha már készült ilyen).
5. A nevelőtestület közösen értelmezi a 4. pontban szereplő elvárásokat. Ez több módon is történhet, például:
  - Az értekezleten tesznek javaslatot a kollégák, amit megfelelő indoklás esetén a többség javaslatára a vezető elfogad.
  - Az értekezletet követően egyénileg tesznek javaslatot a kollégák az értelmezésre, majd ennek alapján az önértékelést támogató munkacsoport előkészíti az intézményi elvárásokat véglegesítő műhelymunka anyagát, programját.
  - Egy későbbi időpontban szervezett műhelymunkán a nevelőtestület közösen dolgozza ki, és együttesen fogadja el az intézményi elvárásokat.
6. A véglegesített intézményi elvárásokat az intézményvezető rögzíti az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai támogató rendszerben, amely elérhetővé teszi azokat a Hivatal, és a külső szakértők számára. Az intézményvezető a szaktanácsadók részére a helyszínen biztosítja a betekintés lehetőségét az intézményi elvárásrendszerbe, vagy kérésükre elektronikus levélben megküldi.

## 4.2 Tervezés

### 4.2.1 Az intézmény ötéves önértékelési ciklusának tervezése

Az öt évre szóló *önértékelési programban* az intézményvezető meghatározza az önértékelési munka célját, elvárt eredményeit, a megvalósításhoz szükséges feladatokat, azok ütemezését és a szükséges emberi és egyéb erőforrásokat. Kijelöli az önértékelést támogató munkacsoport tagjait, meghatározza, hogy melyek az intézményvezető, melyek az önértékelést támogató munkacsoport által végzendő feladatok, illetve mely feladatokba milyen feltételek és eljárásrend szerint vonhatók be további kollégák. Az önértékelési program tartalmazza az előkészítésre (tervezés, tájékoztatás, általános elvárások intézményi értelmezése), a megvalósításra (tevékenység-/foglalkozáslátogatások, interjúk, kérdőíves felmérések szervezésére és lebonyolítására), valamint az önértékelés értékelésére, minőségbiztosítására vonatkozó eljárásrendeket, általános szabályokat.

Az önértékelési program elkészítésekor figyelembe kell venni a 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet intézményi önértékelésre vonatkozó előírásait.



4. sz. ábra. Az átfogó intézményi önértékelés ötéves programjának ajánlott szerkezete

## Éves önértékelési terv készítése

Az ötéves önértékelési programban foglalt feladatok megvalósítása az adott tanévre vonatkozó éves önértékelési terv szerint történik. Az intézményvezető az önértékelési programban rögzítetteknek megfelelően delegálhatja az éves tervezési feladatot az önértékelést támogató munkacsoport tagjainak, akik az önértékelési programban előírt feltételek szerint meghatározzák az adott tanévben elvégzendő önértékelési feladatokat. Az éves önértékelési tervnek tartalmaznia kell, hogy mely pedagógusok önértékelésére kerül sor, hogy sor kerül-e a vezető értékelésére, illetve hogy az intézményi önértékelés mely elemeit végzik el az adott tanévben<sup>2</sup>. A terv rögzíti, hogy kik, milyen részfeladatok ellátásával és milyen ütemezés szerint végzik az egyes értékelési feladatokat. Az éves önértékelési tervnek meg kell adnia az értékelésben közreműködő partnerek (szülők, kollégák stb.) bevonásának módját is. Az éves önértékelési terv a nevelőtestület jóváhagyásával készül.

Az éves önértékelési tervben szereplő határidőket, felelősöket az intézményvezető vagy a nevelőtestület erre kijelölt tagja rögzíti az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai felületen, amely a tervben rögzítettnek megfelelően teszi elérhetővé az adatgyűjtő és az értékelő funkciókat az értékelésben részt vevők számára.



5. sz. ábra. Az éves önértékelési terv ajánlott szerkezete

<sup>2</sup> A bevezetés időszakában az éves önértékelési tervnek tartalmaznia kell a következő naptári évre vonatkozó pedagógiai-szakmai ellenőrzési tervben szereplők önértékelésének ütemezését.



## 4.3 Megvalósítás

### 4.3.1 A pedagógus önértékelése

#### Bevezetés

A pedagógusok önértékelésének célja a tanfelügyelethez hasonlóan a pedagógusok nevelő-oktató munkájának fejlesztése - a kiemelkedő és a fejleszthető területek meghatározásával. A pedagógusok önértékelését a tanfelügyeleti ellenőrzést megelőzően el kell végezni, ugyanakkor az önértékelés önmagában is fontos eleme a folyamatos minőségfejlesztésnek, ezért a pedagógusok önértékelésének ötvenként meg kell ismétlődnie. Amennyiben az intézményvezetők, tagintézmény-vezetők, intézményegység-vezetők munkakörének része tevékenység vagy foglalkozás tartása, úgy rájuk is kiterjed a pedagógus-önértékelés.

A pedagógusok önértékelése a külső tanfelügyeleti ellenőrzéssel összhangban történik, így az értékelési területek és szempontok megegyeznek. Az értékelés alapját a pedagógusminősítés területeivel megegyező területekhez, *a pedagóguskompetenciákhoz kapcsolódó általános elvárások, a pedagógusok minősítésének alapját képező indikátorok alkotják.*<sup>3</sup>

Az önértékelést megelőzően az intézmények a pedagógiai programban rögzített céljaiknak, valamint saját pedagógus (teljesítmény)értékelési rendszerüknek megfelelően értelmezik az általános elvárásokat, és az így kapott, pedagógusokkal szembeni intézményi elvárásrendszert rögzítik a Hivatal által működtetett informatikai támogató rendszerben, amely azt elérhetővé teszi az érintett pedagógusok számára.

A pedagógusok önértékelését az éves önértékelési tervben megjelölt felelősök és az informatikai rendszer támogatja, amely lehetővé teszi az értékelés során összegyűlt tapasztalatok, információk rögzítését, valamint összekapcsolását az önértékelés során tett megállapításokkal.

A pedagógusminősítéshez hasonlóan a pedagógusok önértékelése is az egyes elvárások teljesülésének (ön)vizsgálatára épül. Az önértékelés eredménye egyrészt az elvárások teljesülésének mértékét jelző, elvárásonként meghatározott, az „Útmutató a pedagógusok minősítési rendszeréhez”<sup>4</sup> című útmutatóban leírt skálán<sup>5</sup> értelmezett értékek összessége, amelynek meghatározására az eszközszer alkalmazásával gyűjtött információk elemzése és az önértékelést támogató kollégákkal történő egyeztetés alapján kerül sor, másrészt pedig a kompetenciánkénti összegzés eredményeként meghatározott kiemelkedő és fejleszthető területek. Utóbbi a fejlesztés és tudásmegosztás irányainak kijelölését

---

<sup>3</sup> Az 1. terület kivételével az általános elvárások megegyeznek a pedagógusminősítésben alkalmazott indikátorokkal, ezeket az önértékelés fogalomrendszerében elvárásoknak nevezzük.

<sup>4</sup> [www.oktatas.hu/kiadvanyok](http://www.oktatas.hu/kiadvanyok)

<sup>5</sup> A pedagógusminősítéshez hasonlóan az N. é. = nem értelmezhető, 0 = nem jellemző, 1 = kevésbé jellemző, 2 = többnyire jellemző, 3 = jellemző értékek alkalmazásával történik az egyes elvárások teljesülésének értékelése, ebből számítja az informatikai rendszer a kompetenciánkénti átlagot, illetve az összpontszámot.

szolgálja, az elvárások értékeléséből az informatikai rendszer által számított összpontszám pedig a minősítési rendszernek megfelelő képet ad a pedagógus a kompetenciáiról.

Az önértékelés eredményére alapozva a pedagógus a vezetővel egyeztetve egyéni önfejlesztési tervet készít.

#### **4.3.1.1 A pedagógus önértékelésének 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 gyermek személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek többi gyermekkel együtt történő sikeres neveléséhez szükséges megfelelő módszertani felkészültség
5. A csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmi-kulturális sokféleségre, integrációs tevékenység, csoportos tevékenység
6. Pedagógiai folyamatok és a gyermek 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 az ellenőrzés eredménye segíti a pedagógusokat a minősítésre való felkészülésben.

#### **1. Pedagógiai módszertani felkészültség**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

<b>1. Pedagógiai módszertani felkészültség</b>	
<b>Önértékelési szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Milyen a módszertani felkészültsége? Milyen módszereket alkalmaz a nevelés / tanítás folyamatában</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagógiai tevékenysége biztos szaktudományos és módszertani tudást tükröz.</li> <li>• Ismeri az intézményében folyó pedagógiai munka tartalmi meghatározására és szervezésére</li> </ul>

<b>és a gyermeki tevékenységben?</b>	<p>vonatkozóan alkalmazott, a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott Óvodai nevelés országos alapprogramját és az intézménye pedagógiai programjának főbb tartalmait.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ismeri és tudatosan alkalmazza a gyermekcsoport sajátosságaihoz igazodó megismerési folyamatokat, nevelési/tanítási módszereket, eszközöket.</li> </ul>
<b>Hogyan, mennyire illeszkednek az általa alkalmazott módszerek a gyermekközösséghez, illetve a képességfejlesztési területekhez?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ismeri és tudatosan felhasználja a gyermekek más forrásból szerzett tapasztalatait, ismereteit, tudását.</li> <li>• Ismeri a nevelés/tanulás, képességfejlesztés 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 kapcsolódó önreflexiók**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

<b>2. Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók</b>	
<b>Önértékelési szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<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 gyermekek tevékenységeinek fejlesztése.</li> </ul>
<b>Hogyan viszonyul a tervezés a gyermekek adottságaihoz, igényeihez?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terveiben szerepet kap a gyermekek motiválása, motivációjuk fejlesztése.</li> <li>• Tervező tevékenysége során a nevelési/tanulási folyamatba illeszti a szabad játékhoz, cselekvéshez kötött ismeretszerzésen és egyéb tevékenységeken kívüli ismeret- és tapasztalatszerzési lehetőségeket.</li> <li>• Megtervezi a gyermekek, a csoportok értékelésének módszereit, eszközeit.</li> </ul>
<b>A tervezés során hogyan érvényesíti az Óvodai nevelés országos alapprogram nevelési céljait, hogyan határoz meg pedagógiai célokat, fejlesztendő kompetenciákat?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tervei készítése során figyelembe veszi az Óvodai nevelés országos alapprogramjában és az óvoda pedagógiai programjában megfogalmazott tartalmi és intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt, tanított gyermekek és csoportok fejlesztési célját.</li> </ul>

<p><b>Hogyan épít tervező munkája során a gyermekek előzetes tudására és a gyermekcsoport jellemzőire?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tervező tevékenységében épít a szociális tanulásban rejlő lehetőségekre.</li> <li>• A gyermekek, optimális fejlődését elősegítő, az egyéni fejlődési sajátosságokhoz igazodó, differenciált nevelési-tanulási-tanítási folyamatot tervez.</li> <li>• A gyermekek fejlettségére is figyelemmel a kommunikáció, együttműködés szintjén bevonja őket a nevelés-tanulás-tanítás tervezésébe.</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3. A tanulás támogatása

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

3. A tanulás támogatása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
<p><b>Mennyire tudatosan és az adott helyzetnek mennyire megfelelően választja meg és alkalmazza a nevelési / tanulásszervezési eljárásokat?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Figyelembe veszi a gyermekek aktuális fizikai, érzelmi állapotát.</li> <li>• A gyermekek hibázásait, tévesztéseit a nevelési/tanulási folyamat szerves részeinek tekinti, és a megértést segítő módon reagál rájuk.</li> </ul>
<p><b>Hogyan motiválja a gyermeket? Hogyan kelti fel a gyermekek érdeklődését, és hogyan köti le, tartja fenn a gyermekek figyelmét, érdeklődését?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felkelti és fenntartja a gyermekek érdeklődését.</li> </ul>
<p><b>Hogyan fejleszti a gyermekek gondolkodási, probléma megoldási és együttműködési képességét?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feltárja és szakszerűen kezeli a nevelési / tanulási folyamat során tapasztalt megértési nehézségeket.</li> <li>• Fejleszti a gyermekek tanulási képességeit, az önálló felfedezés gyakorlására lehetőséget teremt.</li> </ul>
<p><b>Milyen ismeretszerzési, nevelési/ tanulási környezetet hoz létre a nevelési / tanulási folyamathoz?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nevelés / tanulás támogatása során épít a gyermekek egyéni céljaira és szükségleteire, a gyermekcsoport sajátosságaira.</li> <li>• Nyugodt, és biztonságos nevelési, tanulási környezetet teremt.</li> </ul>
<p><b>Hogyan alkalmazza a nevelési /tanulási folyamatban az információ-kommunikációs technikákra épülő eszközöket?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ösztönzi a gyermekeket a hagyományos és az infokommunikációs eszközök célszerű, kritikus, etikus használatára a nevelési /tanulási folyamatban.</li> <li>• Az önálló tanuláshoz, tapasztalatszerzéshez - játékhoz és egyéb tevékenységekhez - szakszerű útmutatást, az életkornak és a gyermekek egyéni képességeinek megfelelő tanulási eszközöket</li> </ul>

	<p>biztosít.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Támogatja a gyermekek önálló gondolkodását, ismeri, és a nevelési-tanítási-tanulási folyamat részévé teszi kezdeményezéseiket és ötleteiket.</li> </ul>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

<b>4. A gyermekek személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, többi gyermekkel együtt történő sikeres neveléséhez, tanításához, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség</b>	
<b>Önértékelési szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Hogyan méri fel a gyermekek értelmi, érzelmi, szociális és erkölcsi állapotát? Milyen hatékony gyermeki-megismerési technikákat alkalmaz?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nevelési/tanulási folyamatban a gyermekek értelmi, érzelmi, szociális és testi sajátosságaira egyaránt kiemelt figyelmet fordít.</li> <li>• Megalapozza, segíti, ösztönzi a gyermekeket a későbbi tudatos értékválasztásra és saját értékrendjük kialakítására.</li> <li>• Tudatosan alkalmazza a gyermekek sokoldalú megismerését szolgáló pedagógiai-pszichológiai módszereket.</li> </ul>
<b>Hogyan jelenik meg az egyéni fejlesztés, a személyiségfejlesztés a pedagógiai munkájában, a tervezésben (egyéni képességek, készségek, fejlődési ütem, szociokulturális háttér)?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tudatosan teremt olyan pedagógiai helyzeteket, amelyek segítik a gyermekek, komplex személyiségfejlődését.</li> <li>• Tiszteletben tartja a gyermekek, személyiségét, tudatosan keresi a bennük rejlő értékeket felelősen és elfogadóan viszonyul. a gyermekekhez.</li> <li>• Az adott életkori sajátosságok figyelembevételével megismerteti a gyermekekkel az 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 gyermekek esetében az egyéni fejlődés lehetőségeinek megteremtésére.</li> </ul>
<b>Milyen terv alapján, hogyan foglalkozik a kiemelt figyelmet igénylő gyermekekkel, ezen belül a sajátos nevelési igényű, a beilleszkedési, tanulási, magatartási</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felismeri a gyermekek személyiségfejlődési, - az esetlegesen jelentkező - tanulási nehézségeit, és képes számukra hatékony segítséget nyújtani, vagy szükség esetén más szakembertől segítséget kérni.</li> <li>• Felismeri a gyermekekben a tehetség ígéretét, és</li> </ul>

nehézséggel küzdő, a kiemelten tehetséges gyermekkel, illetve a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű gyermekkel?	tudatosan segíti annak kibontakoztatását.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------

**5. A gyermekcsoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmi-kulturális sokféleségre, integrációs tevékenység, csoportos tevékenység**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

<b>5. A gyermekcsoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmi-kulturális sokféleségre, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység</b>	
<b>Önértékelési szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Milyen módszereket, eszközöket alkalmaz a közösség belső struktúrájának feltárására?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az óvodapedagógus az általa nevelt, vezetett, fejlesztett gyermek- és gyermekcsoportok fejlesztését a közösségfejlesztés folyamatának ismeretére, és a csoportok tagjainak egyéni és csoportos szükségleteire, a játék és más élménygazdag tevékenység, program sajátosságaira alapozza.</li> </ul>
<b>Hogyan képes olyan nevelési, tanulási környezet kialakítására, amelyben a gyermekek értékesnek, elfogadottnak érezhetik magukat, amelyben megtanulják tisztelni, elfogadni a különböző kulturális közegekből, a különböző társadalmi rétegekből jött társaikat, a különleges bánásmódot igénylő, és a hátrányos helyzetű gyermekeket is?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ösztönzi a gyermekek közötti véleménycserét, fejleszti kommunikációs képességüket, harmóniát, biztonságot, elfogadó légkört teremt.</li> <li>Pedagógiai feladatai során figyelembe veszi és értékékként közvetíti a gyermekek, közösségek eltérő kulturális, társadalmi háttérből adódó sajátosságait.</li> <li>A gyermekeket egymás elfogadására, tiszteletére, kölcsönös támogatására, előítélet mentességre neveli</li> <li>Pedagógiai tevékenységében a nevelt gyermekek életkorából következő fejlődéslélektani jellemzőik ismerete tükröződik.</li> </ul>
<b>Hogyan jelenik meg a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában (helyzetek teremtése, eszközök, a gyermekek óvodai és óvodán kívüli szervezett tevékenységében)?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Megteremti az általa irányított nevelési/tanulási folyamat során az együttműködési képességek fejlődéséhez szükséges feltételeket.</li> </ul>
<b>Melyek azok a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Szakszerűen és eredményesen alkalmazza a</li> </ul>

<b>problémamegoldási és konfliktuskezelési stratégiák, amelyeket sikeresen alkalmaz?</b>	<p>konfliktusok megelőzésének és kezelésének módszereit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A gyermekek nevelése/tanítása során a közösség iránti szerepvállalást erősítő helyzetet teremt.</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **6. A pedagógiai folyamatok és a gyermekek személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

<b>6. A pedagógiai folyamatok és a gyermekek személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése</b>	
<b>Önértékelési szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Milyen ellenőrzési és értékelési formákat alkalmaz?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az óvodai pedagógiai program és a csoport éves nevelési tervének tartalmait, a gyermekek egyéni pedagógiai - pszichológiai szükségleteihez is igazodva eredményesen és adaptív módon alkalmazza.</li> <li>• Változatos pedagógiai értékelési módszereket alkalmaz, a nevelési-tanulási-tanítási folyamatban célzottan alkalmazza, 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> <li>• A gyermekeknek 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 /tanulási folyamat elején megismerteti a gyermekekkel, a szülőkkel.</li> </ul>
<b>Mennyire támogató, fejlesztő szándékú az értékelése?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gyermeki 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 gyermekek személyiségének fejlődésére.</li> <li>• A gyermekek számára adott visszajelzései rendszeresek, egyértelműek, tárgyilagosak.</li> </ul>
<b>Milyen visszajelzéseket ad a gyermekeknek? Visszajelzései támogatják-e a gyermekek önértékelésének fejlődését?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elősegíti a gyermekek önértékelési képességének kialakulását, fejlődését.</li> </ul>

## **7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás**

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

<b>7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás</b>	
<b>Önértékelési szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Szakmai és nyelvi szempontból igényes-e a nyelvhasználata (a gyermekek életkorának 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 az óvodapedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő más felnőttekkel a pedagógiai folyamatban?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A gyermekek nevelése /tanítása érdekében kezdeményezően együttműködik az óvodapedagógus társaival, a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel és a szülőkkel.</li><li>• A gyermekekkel történő együttműködés elveit és formáit az alkalmazott pedagógiai program és az intézményi dokumentumok keretei között a gyermekek 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 önértékelési szempontok és elvárások:

<b>8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért</b>	
<b>Önértékelési 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>
<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/ tanító munkát segítő munkatársaival, a gyermek 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>

### **4.3.1.2 A pedagógus önértékelésének módszertana és eszközei**

Az pedagógus-önértékelés során alkalmazott adatgyűjtés módszerei: dokumentumelemzés, megfigyelés, interjú és kérdőív. Az adatgyűjtés jellemzően nem az önértékelést végző pedagógus feladata, ezt az éves önértékelési tervben erre kijelölt kollégák végzik, de az általuk rögzített tények, megállapítások alapján a pedagógus vizsgálja a rá vonatkozó intézményi elvárások teljesülését. Az adatgyűjtés az ebben a fejezetben és a mellékletekben rögzített eszközökkel történik, az alkalmazásuk során megismert adatokat, tényeket az adatgyűjtést végzők az erre a célra kialakított informatikai felületen rögzítik, amely azokat elérhetővé teszi az önértékelést végző pedagógus, az önértékelést támogató munkacsoport tagjai és az intézményvezető számára.

A dokumentumelemzés és a megfigyelés szempontjai, illetve az interjúk és kérdőívek kérdéssorai olyan céllal készültek, hogy az értékelési területenként megadott általános elvárások vizsgálatához elegendő információt szolgáltatassanak. Az önértékelést végző pedagógus a kollégák által rögzített adatok, tények és a rá vonatkozó intézményi elvárások

összefüggéseit vizsgálja (szükség esetén egyeztetve, pontosítva az adatgyűjtésben közreműködő kollégákkal), majd ennek alapján értékeli az egyes elvárások teljesülését, és kompetenciánként meghatározza a kiemelkedő és a fejleszthető területeket.

### **Dokumentumelemzés**

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 értékelőlapjai, 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 Óvodai nevelés országos alapprogramjára, az óvoda pedagógiai programjára épülő egész éves nevelési tanulási ütemterv, a csoportprofil, a tematikus terv és az éves tervezés egyéb dokumentumai:**
  - Hogy jelenik meg a tervekben a gyermeki kompetenciák fejlesztése?
  - Mennyiben biztosítja az éves nevelési-tanulási ütemtervben meghatározott célok megvalósulását?
  - Hogy kapcsolódik az óvodai csoport és az óvodán kívüli tevékenységek, egyéb foglalkozások tervezése az éves nevelési és tevékenységi tervben meghatározott követelményekhez?
  - Hogy kapcsolódik az óvodai csoport és az óvodán kívüli tevékenységek, az éves nevelési és tevékenységi tervben meghatározott személyiség- és közösségfejlesztési feladatokhoz?
  - Hogy jelennek meg az éves tervezésben a kiemelt figyelmet érdemlő gyermekekkel kapcsolatos feladatok?
  - Hogy jelennek meg az éves tervezésben a nevelési, ismeretátadási tanulási területek kapcsolódása, egymásra épülése?
  - Hogyan épít az óvodapedagógus a tervező munka során a gyermekek előzetes ismereteire?
  - Hogy jelenik meg az ismeretek, fogalmak, egymásra épülése az éves tervezés dokumentumaiban?
  - Hogy jelenik meg az egyéni fejlesztési tervben a fejlesztés?
  - Hogy jelennek meg a tervezésben az eltérő gyermeki igények figyelembevétele, a fejlődési ütemnek megfelelő folyamatok?

- Mennyiben felelnek meg a célkitűzéseknek a tervezett értékelési eszközök?
- Tartalmazza-e a nevelési tevékenységi terv a céloknak megfelelő ismeretátadási, tanulási eszközöket? (szemléltető eszközök, kéziszer, hangszerek, rajzeszközök, stb.)
- Milyen elemeket tartalmaz az adott csoport pedagógiai programokhoz illeszkedő éves tervezése? Azok hogyan kapcsolódnak az intézmény nevelési céljaihoz?

• **Tevékenység / foglalkozásterv és egyéb foglalkozások tervezése<sup>6</sup>:**

- Milyen módszert használ az óvodapedagógus a tevékenység/projekt /foglalkozás tervezéséhez?
- Hogy jelennek meg a tervezésben a belső és külső kapcsolódások?
- A feladatok, célkitűzések teljesülését hogyan segítik a tervezett módszerek, szervezési eljárások és a tevékenység/projekt (foglalkozás) felépítése?
- A célkitűzés mennyiben támogatja a megszerzett tudás alkalmazását?
- A tevékenység/projekt, foglalkozások tervezésénél hogy érvényesül a cél–ismeret átadás–eszköz koherenciája?
- Milyen módon jelennek meg az egyéni gyermeki igények a tevékenység/projekt, foglalkozások tervezésében?
- Mennyire támogatja a terv a gyermeki együttműködést, szociális tanulást?
- Milyen módon jelennek meg a tervben a közösségfejlesztés, személyiségfejlesztés feladatai?
- Mennyiben felelnek meg a célkitűzéseknek a tervezett értékelési eszközök?
- Az óvodai csoport és az óvodán kívüli tervezés tartalma mennyire áll összhangban az adott gyermekcsoport életkori sajátosságaival?
- Az óvodai csoport és az óvodán kívüli foglalkozástervek hogyan kapcsolódnak az intézmény éves munkatervéhez, célkitűzéseihez? (Intézményi és nevelési célokhoz, nevelési területhez, tudásterületekhez, intézményi innovációhoz.)
- Tevékenység/projekt (foglalkozás) terveibe épít-e alternatív módszertani és/vagy tartalmi megoldásokat?

---

<sup>6</sup> Legalább az önértékelés során látogatott tevékenység/projekthez (foglalkozáshoz) kapcsolódóan.

- **Napló:**

- Hogyan követi a csoportnapló a nevelési, tanulási /tevékenység/ terv (projektterv), tematikus terv, nevelés, tevékenység/projekt (foglalkozás) éves tervezését?
- Hogy követi a gyermekekről készült feljegyzés, fejlődési naplóba beírtak a pedagógiai program értékelési elveit?
- Mennyire fegyelmezett a napló adminisztrációja? (Naprakész naplóvezetés, bejegyzések, feljegyzések.)
- A gyermekekről készült feljegyzések tartalma összhangban van-e az éves tervezés dokumentumaival és a nevelési, tevékenységi terv elvárásaival, követelményeivel?
- Megjelennek-e a naplóban az egyéni bánásmódot igénylő gyermekekre vonatkozó szakértői javaslatok?
- A gyermekekről készült feljegyzésekben a szakszerű fogalomhasználat nyomon követhető-e?

- **Gyermeki produktumok:**

- Hogy követhető a gyermekek munkájából, produktumából a szabad játék közbeni alkotás, a rendszeresség?
- A gyermeki produktumokban megjelennek-e más tevékenységhez kapcsolódó elemek is? (Pl.: környezettudatosságra nevelés, egészséges életmódra nevelés)
- A gyermeki produktumokban (rajzokban, barkácsolásban) megjelennek-e az alkalmazható tudás fejlesztésére vonatkozó törekvések?
- Nyomon követhető-e az egyéni gyermeki igényeknek megfelelő pedagógiai munka a személyre szóló differenciálás a gyermeki produktumokban?

### ***Szabad játék, tevékenység/projekt (foglalkozás) látogatás***

A **pedagógiai-szakmai ellenőrzés**hez hasonlóan, az **óvodapedagógus önértékelésnek** is az egyik legfontosabb módszere az egységes szempontok szerinti megfigyelés, amely két órában a napirend szerinti tevékenység megfigyelését, valamint a látottak megbeszélését foglalja magában. A látogatáson és az azt követő megbeszélésen az önértékelő pedagóguson és az önértékelési tervben a tevékenység/foglalkozáslátogatásra kijelölt kollégán kívül egy, a pedagógus által felkért további kolléga is részt vehet.

A látogatott tevékenység (párhuzamosan végezhető differenciált tevékenység) megfigyelési szempontsora az értékelési területekhez szolgáltat információt oly módon, hogy tekintettel van az adott intézménytípusra (csoportra) meghatározott feladatokra és sajátosságokra. A kapott információk összegzése adhat képet arról, hogyan valósítja meg az adott napszakban napirend szerint az értékelt óvodapedagógus az intézmény nevelési feladatait, követi-e az

általános pedagógiai elveket, amelyeket az intézmény pedagógiai programjában megfogalmazott, figyelembe veszi-e a gyermekcsoport adottságait, a gyermekek személyiségfejlesztését? Mindezek összhangban állnak-e az óvodapedagógus tervezőmunkájával. A tevékenység látogatása ad információt arról is, hogy megvalósul-e az adott időszakban a gyermekek tevékenységének tudatos szervezése, a gyermeki önállóság támogatása, megfelelő-e a motiválás, az ismeretközvetítés 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 gyermeki magatartás és reakció kiszámíthatatlansága miatt az óvodapedagógus spontán reagálását, etikus viselkedését, szakmai professzionizmusát is. A látogatás az óvodapedagógus önértékeléshez szükséges tapasztalatszerzés és adatgyűjtés szempontjából a legfontosabb, leghitelesebb terület.

### **A tevékenység/projekt (foglalkozás) látogatás és megbeszélés megfigyelési szempontjai:**

- Milyen volt az óvodapedagógus stílusa?
- Mennyire volt érthető az óvodapedagógus kommunikációja?
- Milyen volt a pozitív és a negatív visszajelzések aránya?
- Milyen az óvodapedagógus kérdező kultúrája?
- Milyen volt az óvodapedagógus időgazdálkodása?
- Az óvodapedagógus mennyire vette figyelembe az egyéni képességek közötti különbségeket?
- A vezető, irányító, segítő szerep mennyire volt indokolt a szabad játék/nevelés tevékenység/projekt (foglalkozás) folyamatában?
- Mennyire szakszerű az óvodapedagógus fogalomhasználata, mennyire támogatja a gyermekekben az új fogalmak kialakítását és a korábbiak elmélyítését?
- Kihasználta-e az óvodapedagógus a nevelés, játék, ismeret átadás kapcsolati lehetőségét?
- Hogy határozta meg az óvodapedagógus a nevelés/ tevékenység/projekt (foglalkozás) célját és hogy sikerült azt a gyermekek számára vonzóvá tenni, tudatosítani?
- Mennyiben támogatták a feladatok és az alkalmazott módszerek a cél elérését?
- A választott módszerek, nevelés/ tanulásszervezési eljárások mennyire illeszkedtek a nevelés/ tevékenység/projekt (foglalkozás) tartalmához, a feladatokhoz?
- Mennyiben feleltek meg a használt módszerek, nevelési/ tanulásszervezési eljárások az intézmény által preferált módszertannak?
- Milyen motivációs eszközöket alkalmazott az óvodapedagógus a szabad játék/nevelés tevékenység/projekt (foglalkozás) során?
- Milyen mértékben sikerült a gyermekeket bevonni a szabad játék/nevelés/ tevékenység/projekt (foglalkozás) menetébe, aktivitásukat fokozni?

- Hogy jelent meg a személyiségfejlesztés a szabad játékban/nevelésben/tevékenységben/projektben (foglalkozáson)? Milyen eszközök segítették ezt?
- Hogy jelent meg a közösségfejlesztés a szabad játékban/nevelésben/tevékenységben/projektben (foglalkozáson)? Milyen eszközök segítették?
- Milyen mértékben sikerült a gyermekeket bevonni a foglalkozás menetébe, aktivitásukat fokozni?
- Hogy jelent meg a kiemelt figyelmet igénylő gyermekekkel való foglalkozás a szabad játékban /nevelésben/tevékenységben/projektben (foglalkozáson)?
- Mennyire tükröződött a szokás szabályrend a szabad játékban/nevelésben/tevékenységben/projektben (foglalkozáson) a gyermekek magatartásában?
- Milyen módon valósult meg a gyermekek együttműködése a szabad játékban /nevelésben/tevékenységben/projektben (foglalkozáson), egymástól való tanulása?
- Hogy jelent meg a gyermekek önértékelése?
- Hogyan történt a gyermekek, gyermeki produktumok értékelése?
- Elérte-e a nevelés/tevékenység/projekt (foglalkozás) a célját, koherens volt-e a nevelés/tevékenység/projekt (foglalkozás) tervvel?
- Mennyire feleltek meg az óvodapedagógus reakciói az egyes pedagógiai szituációknak?
- Reálisan értékelte-e az óvodapedagógus az egyes pedagógiai szituációkban mutatott reakcióit a megbeszélésen?
- Mennyire volt reflektív az óvodapedagógus?
  - visszatekintés a tervezésre, megvalósulásra
  - a lényeges mozzanatok tudatosítása
  - alternatív cselekvésmódok kialakítása

### **Interjúk**

- Az óvodapedagógussal
- Az intézményvezetővel/vezetővel

Az interjú célja egyrészt, hogy az óvodapedagógus önértékelésének folyamatában az adatgyűjtők további információkat nyerjenek, személyes beszélgetésben tájékozódjanak az óvodapedagógus szakmai ismereteiről, elképzeléseiről, eredményeiről, illetve jövőképéről, másrészt módot ad arra, hogy az értékelt óvodapedagógus a saját megfogalmazásában közölje válaszait a munkájával kapcsolatban feltett kérdésekre. Az interjú során nyert információk kiegészítik az adott időszak tevékenységeinek látogatásakor és a dokumentumelemzéssel gyűjtött tapasztalatokat, ezért az alábbi javasolt interjúkérdések a látogatás és dokumentumelemzés tapasztalatai alapján módosíthatók, a fentiekre való tekintettel a kérdések száma egyedileg csökkenthető.

Az óvodapedagógus munkájának megítélésével kapcsolatos interjúba be kell vonni az intézmény vezetőségéből azt a vezetőt vagy munkaközösség-vezetőt, aki közvetlenül is ismeri az óvodapedagógus munkáját, és akinek a véleménye sokat segíthet az értékelésben.

### **Az óvodapedagógus-interjú javasolt kérdései az óvodapedagógus munkájának önértékeléséhez:**

- 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 gyermekek értelmi, érzelmi és szociális állapotát, a közösség belső struktúráját? Pedagógiai munkája során a pedagógiai feladatok megoldásában kikkel szokott együttműködni?
- Milyen a kapcsolata a szakmai munkaközösségével, milyen közösségi feladatokat vállal, végez?
- Milyen ellenőrzési, értékelési, formákat alkalmaz? Hogy használja a korábbi eredményeket, tapasztalatokat az értékelés tervezésekor?
- A szabad játékban, nevelésben/tevékenység/projekt (foglalkozáson) látottakon kívül milyen módszereket, tanulásszervezési eljárásokat és milyen céllal alkalmaz szívesen?
- Milyen játékpedagógiai elvet vall és alkalmaz a csoportjában?
- Milyen módszerrel segíti a fogalmak kialakítását?
- Milyen módszerekkel segíti a tanultak alkalmazását?
- Hogy alakítja a nevelési, tanulási teret, a nevelési, tanulási környezetet a nevelési, 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 gyermekek ismeretszerzését?
- Mit jelent Ön számára az inkluzív nevelés?
- Hogyan differenciál? Alkalmazza-e az adaptív nevelés, tanítás, gyakorlatát?
- Hogyan vesz részt a tehetséggondozásban, felzárkóztatásban?
- Hogyan jelenik meg a személyiség- és a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában?
- Hogyan képes befogadó, esztétikus környezetet kialakítani?
- Hogy alakítja a szabad játék, ismeretközvetítési tanulási teret, tanulási környezetet a nevelés/tanulási folyamatnak megfelelően?
- Hogyan segíti a gyermeki tevékenykedtetést, a cselekvésbe ágyazott tanulási folyamatot?
- Milyen esetekben, milyen módszerrel készít egyéni fejlesztési tervet?
- Hogy használja ki a közösség tagjainak különbözőségében rejlő értékeket a munkája során?
- A nevelés tanítási-tanulási folyamatban hol, mikor, hogyan szokta a gyermekeket önértékelésre ösztönözni?
- Hogyan győződik meg róla, hogy a gyermekek értékelése reális?
- Milyen módon működik együtt az óvodapedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő munkatársakkal? Hogy működik együtt más intézmények óvodapedagógusaival?

- Milyen kommunikációs eszközöket használ szívesen a munkája során? Hogy tartja a kapcsolatot a gyermekek 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?

**A vezetői interjú javasolt kérdései a pedagógus munkájának önértékeléséhez:**

- Milyennek tartja az óvodapedagógus módszertani, pedagógiai felkészültségét?
- Mennyire felel meg az óvodapedagógus tervezőmunkája az intézmény elvárásainak és az adott gyermekcsoportoknak?
- Milyen módszerekkel és milyen hatékonysággal segíti az óvodapedagógus a gyermekek játékát, önálló ismeretszerzését, tanulását?
- Hogy vesz részt az óvodapedagógus a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek nevelésében, fejlesztésében, tanításában?
- Mennyire tud megfelelni az óvodapedagógus a gyermekek és a szülők egyéni elvárásainak?
- Hogy jelenik meg a közösségfejlesztés az óvodapedagógus munkájában?
- Mennyire felel meg az óvodapedagógus értékelő munkája az intézmény elvárásainak és a gyermekcsoportoknak?
- Véleménye szerint az óvodapedagógus az elmélyült tevékenységekhez nyugodt légkört és környezetet teremt? (Csoportszoba elrendezése, stb.)
- Véleménye szerint a párhuzamosan végezhető differenciált tevékenységekhez az óvodapedagógus biztosítja a megfelelő eszközöket és a szabad választás lehetőségét a gyermekek számára?
- Milyen az óvodapedagógus kapcsolata a gyermekkel, szülővel?
- Milyennek tartja az óvodapedagógus kapcsolatát a kollégákkal?
- Milyen az óvodapedagógus intézményen belüli és kívüli szakmai aktivitása?
- Milyen innovációs vagy pályázati feladatokban vesz, vagy vett részt az óvodapedagógus?
- Miben nyilvánul meg az óvodapedagógus kezdeményezőkézsége, felelősségvállalása?
- Reális önismerettel rendelkezik-e az óvodapedagógus? Hogy fogadja a visszajelzéseket?
- Mennyire jellemző az óvodapedagógusra az önfejlesztés igénye?
- Mennyire elégedett az óvodapedagógus munkájának eredményességével?
- Mi(ke)t értékel leginkább az óvodapedagógus szakmai munkájában?
- Mi az, amiben szeretné, hogy változzon, fejlődjön?



- Van-e tudomása arról, hogy az óvodapedagógus online közösségeket, kapcsolatot létesít és tart fenn a szülők körében?
- Hogyan értékeli az óvodapedagógus konfliktusmegelőző és kezelő módszereit, képességét?

### ***Kérdőíves felmérés (1. 2. és 3. számú melléklet)***

Az önértékelés és a külső értékelés kapcsolódása az értékelési területek, szempontok mellett az értékelési módszerek, eszközök azonosságában is megjelenik, ugyanakkor a kérdőíves felmérések alkalmazása az intézményi önértékelés keretében történik, a tanfelügyeleti ellenőrzés csak ezek eredményét használhatja fel.

A kérdőívek kitöltését és az eredmények rögzítését, összesítését az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai rendszer támogatja. A felmérést az informatikai rendszer által generált egyedi elérhetőségeken keresztül tölthetik ki az intézmény által kijelölt szülők, pedagógusok és az önértékelést végző pedagógus.

Az *1. számú melléklet* tartalmazza az **óvodapedagógus önértékelő kérdőívét**. Az önértékelés során az óvodapedagógus kifejtheti véleményét munkájával, személyével kapcsolatban, de lehetősége nyílik minden olyan egyéb fontos információ rögzítésére is, amire a kérdőív nem kérdez rá.

A *2. számú melléklet* az **óvodapedagógus önértékelésében alkalmazott szülői kérdőív** állításait tartalmazza, amelyek szintén sokrétű információt nyújthatnak az óvodapedagógus munkájáról, személyéről, kapcsolatáról a szülőkkel, valamint megállapíthatók segítségével a kiemelkedő és a fejleszhető területek.

A szülői kérdőívek megküldésére csak az intézményi szülői szervezet írásban benyújtott kifejezett kérelme alapján kerül sor. Ebben az esetben egységesen, minden pedagógusra vonatkozóan azonos módon kell a szülői kérdőívezést megszervezni. Az intézmény saját hatáskörben dönt a szülői kérdőívezés lebonyolításának szabályairól (pl. arról, hogy a mellékletben szereplő szülői kérdőívet és az Oktatási Hivatal által biztosított felületet használja-e a szülői kérdőívezés lebonyolításához, vagy saját rendszert alakít ki, milyen szülői körnek kerül kiküldésre a kérdőív, stb.). A jegyzőkönyvben rögzíteni kell annak a tényét, hogy a szülői szervezet kérte-e a szülői kérdőívezés lehetőségét, és amennyiben saját rendszert alakít ki az intézmény a szülői kérdőívezésre, úgy a kérdőívezésre vonatkozó adatokat (a megküldött, beérkezett kérdőívek számát, a kérdésekre adott összesített eredményt).

A *3. számú melléklet* a **pedagógusok önértékelésében alkalmazott munkatársi kérdőív**. A felmérés az intézményvezető és az önértékelő pedagógus által javasolt, azonos számú, legalább 1-1 kolléga által kitöltött kérdőív elkészítésével valósul meg.

A kérdőív egyes kérdéseinél a „0” érték megjelölésével lehetővé válik, hogy a kollégák csak azokban a kérdésekben foglaljanak állást, amelyről információval rendelkeznek.

### **4.3.1.3 A pedagógus önértékelésének folyamata**

A pedagógusok önértékelése az éves önértékelési terv szerint történik, az önértékeléshez az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai rendszer nyújt támogatást. A folyamat az alábbi főbb lépések mentén összegezhető:

1. Az éves önértékelési tervben kijelölt támogató kollégák egyeztetik a részleteket az érintett pedagógussal, közösen meghatározzák az önértékelésbe bevonandó további partnerek körét (vezetők, szülők, kollégák).
2. A tájékoztatással megbízott kolléga informálja, és igény szerint felkészíti az 1. pontban meghatározott partnereket és az érintett pedagógust.
3. A kérdőíves felmérések lebonyolításával megbízott kolléga továbbítja a felmérésben résztvevőknek az online kérdőív elérhetőségét, és elindítja a felmérést. Az informatikai rendszer a résztvevők számára az éves önértékelési tervben megadott időintervallumban elérhetővé teszi az online kérdőívkitöltő felületet, majd a felmérés zárásaként összesíti az adott válaszokat. Szükség esetén a kérdőíves felmérés kiegészíthető papíralapú felméréssel, de ebben az esetben az adott válaszok gyakoriságát rögzíteni kell az informatikai rendszerben. Tanfelügyeleti látogatás során az intézményvezetőnek biztosítania kell a szakértők számára a betekintés lehetőségét.
4. Az ezzel megbízott kolléga megvizsgálja a pedagógusra vonatkozó előző tanfelügyeleti ellenőrzés és az önértékelés eredményeit, a hozzájuk kapcsolódó fejlesztési és önfejlesztési terveket, a pedagógiai munka 4.3.1.2 fejezetben felsorolt dokumentumait, majd a jegyzőkönyvben rögzíti a dokumentumelemzés eredményét, vagyis dokumentumként az előre adott szempontok mentén megfogalmazza a tapasztalatokat.
5. A két foglalkozást érintő látogatás és az ezt követő megbeszélés tapasztalatait a megadott szempontok alapján a foglalkozáslátogatásra kijelölt kollégák rögzítik a jegyzőkönyvben.
6. Az erre kijelölt felelősök a javasolt interjúkérdések és a dokumentumelemzés valamint tevékenység/projekt (foglalkozás) látogatás eredménye alapján interjúterveket készítenek, ahol lehetőségük van mérlegelni, hogy csak olyan interjúkérdéseket tegyenek fel, amelyek új információt nyújthatnak, vagy árnyalhatják, kiegészíthetik a korábbi információkat. Miután lefolytatták az interjúkat, az interjúkérdéseket és a válaszok kivonatát rögzítik a jegyzőkönyvben.
7. A kitöltött jegyzőkönyvet az erre kijelölt kolléga rögzíti az informatikai felületen, amely azt elérhetővé teszi az önértékelő pedagógus részére. Az aláírt jegyzőkönyv eredeti példányát az intézmény iktatja, és az irattárban öt évig megőrzi. Tanfelügyeleti látogatás során a szakértők kérésére az intézményvezetőnek biztosítania kell a betekintés lehetőségét a jegyzőkönyvbe.
8. Az önértékelő pedagógus az értékelésben részt vevő kollégák által rögzített tapasztalatok alapján minden elvárás esetében az „Útmutató a pedagógusok minősítési rendszeréhez” című útmutató szerinti skálán értékeli az elvárás teljesülését – megjelölve az értékelés forrásául szolgáló, az informatikai rendszerben

korábban rögzített tapasztalatokat –, illetve kompetenciánként meghatározza a kiemelkedő és a fejleszhető területeket (amennyiben van ilyen). Ha egy elvárás teljesülése a rendelkezésre álló tapasztalatok alapján nem megítélhető, akkor ott az „n. é.”, *nem értelmezhető* megjelöléssel kell ezt jelezni, de nem lehet egy szemponthoz tartozó valamennyi elvárás esetében „n.é.” megjelölést alkalmazni. Az önértékelés eredményét az informatikai rendszer elérhetővé teszi az értékelt pedagóguson kívül, az intézményvezető, valamint külső ellenőrzés esetén az Oktatási Hivatal számára is.

9. A pedagógus a vezető segítségével az önértékelés eredményére épülő *önfejlesztési tervet* készít, amelyet feltölt az informatikai rendszerbe.

## 4.3.2 A vezető önértékelése

### Bevezetés

A 20/2012. (VIII. 30) EMMI rendelet szerint a pedagógiai-szakmai ellenőrzés vezetői szintje az intézmények, tagintézmények és többcélú intézmények szervezeti és szakmai tekintetben önálló, köznevelési intézmény feladatát ellátó intézményegységének vezetőjére terjed ki, ezért az intézményi önértékelés vezetői szintjét is a felsorolt vezetők esetében kell alkalmazni. 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 fentieknek megfelelően a vezetői munka önértékelési szempontjai a következő elveket tükrözik:**

- A vezetői munka önértékelési kritériumai legyenek jellemzőek a vezetői funkciókra.
- A vezetői önértékelésnek a vezetőtől függő működési elemek értékelésére kell szorítkoznia.
- A vezető önértékelésébe be kell vonni az alkalmazottakat.
- Az értékelő személynek a visszacsatolás során a fejlesztés/fejlődés támogatását kell előtérbe helyeznie.

A vezető önértékelése az éves önértékelési terv szerint, a vezetői megbízás második és negyedik évében, a vezetőre vonatkozó intézményi elvárások alapján történik. Az elvárásokat a vezető, az önértékelést támogató munkacsoport és a nevelőtestület közösen dolgozza ki a 4.3.2.1 fejezetben megadott általános elvárások értelmezésével, majd az értékelésben közreműködő kollégák által a 4.3.2.2. fejezetben megadott eszközrendszer segítségével gyűjtött tapasztalatok, tények, adatok alapján a vezető maga vizsgálja az egyes elvárások teljesülését.

Az elvárások teljesülése alapján a vezető határozza meg önmaga kiemelkedő és fejleszthető területeit az egyes értékelési területeken belül. A vezető önértékelésének eredményét az informatikai rendszerben kell rögzíteni, amely azt elérhetővé teszi a vezető, az Oktatási Hivatal számára. Az eredményt a vezető megosztja a fenntartóval, akinek lehetősége van a vezetői önértékelés eredményéhez megjegyzéseket fűzni a vezetői önfejlesztési terv elkészítésének támogatása érdekében.

A vezető az önértékelés eredménye alapján egyéni önfejlesztési tervet készít, melyet az informatikai rendszerben rögzít.

#### **4.3.2.1 A vezető önértékelésének területei**

A tanfelügyeleti ellenőrzéshez hasonlóan, a vezetői önértékelés területeit a Tempus Közalapítvány által koordinált, az Európai Bizottság által támogatott International Co-operation for School Leadership (Nemzetközi együttműködés az intézményvezetésért) című projekt keretében kidolgozott intézményvezetői kompetenciák keretrendszerébe, a Central5 alapján kerültek definiálásra, értelmezésre.<sup>7</sup> Ennek megfelelően a vezetői önértékelés során az alábbi területekről származó adatok és tapasztalatok kerülnek felhasználásra:

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 eltérő 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:

- 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).

---

<sup>7</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 intézményvezetés tudománya és művészete – Centrál5: A vezetők kompetenciái közép-európai megközelítésben] Tempus Közalapítvány, Budapest.

## **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 a tanítás legjobb minőségét együtt kell megalapozni, fenntartani és fejleszteni egy olyan szisztematikus és szigorú rendszerrel, amelynek feladata a tanulási és a tanítási folyamatok nyomon követése, áttekintése, értékelése. A vezetőnek biztosítania kell mindezek létrejöttét, valamint azt, hogy megbízható értékelési rendszereket hozzanak létre vagy vegyenek át, használjanak megfelelően.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

<b>1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>	
<b>Önértékelési szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Milyen módon biztosítja, hogy a nevelés /tanulás a gyermeki fejlődést eredményezze?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.</li><li>• Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a nevelési/tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.</li><li>• A gyermekek egyéni készségeinek és képességeinek kibontakoztatására összpontosító nevelő munkát vár el.</li></ul>
<b>Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a nevelési /tanulási 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 nevelés/tanulás szervezésében és irányításában.</li><li>• A kollégákkal megosztja a nevelési/tanulási eredményességről szóló információkat.</li><li>• Beszámolót kér a gyermek megfigyelésén, és a helyben szokásos méréseken alapuló egyéni fejlődés változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a gyermek fejlesztése érdekében.</li></ul>
<b>Hogyan biztosítja a fejlesztő</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Irányításával az intézményben kialakítják a gyermekek</li></ul>

<b>célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?</b>	<p>értékelésének közös alapelveit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.</li> </ul>
<b>Hogyan gondoskodik arról, hogy az éves nevelési, tanulási ütemterv, a tevékenységi terv, az alkalmazott módszerek a gyermeki igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a fejlődéshez?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A jogszabályi lehetőségeken belül a pedagógiai programot, az Óvodai nevelés országos alapprogramjára (ONAP) alapozva, az intézmény sajátosságaihoz igazítja.</li> <li>• Irányítja az éves nevelési, az éves tanulási/tevékenységi/projekt/tematikus terv, és az éves tervezés egyéb dokumentumainak kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a pedagógiai program teljesítését valamennyi gyermek számára.</li> </ul>
<b>Hogyan működik a differenciálás és az adaptív nevelés az intézményben és saját nevelési /tanítási gyakorlatában?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irányítja a differenciáló, az egyéni nevelési/ tanulási utak kialakítását célzó nevelés/tanulástámogató eljárásokat, a hatékony gyermeki egyéni fejlesztést.</li> <li>• Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek (tehetséggondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak.</li> <li>• Nyilvántartja a kötelező óvodai nevelésből távolmaradás kockázatának kitett gyermekeket, és aktív irányítói magatartást tanúsít a távolmaradás megelőzése érdekében.</li> </ul>

## **2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása**

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

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

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

A vezetőnek tudnia kell reagálni a belső és a külső értékelés eredményeire.

Alapvető elvárás vele szemben, hogy folyamatosan tájékozódjon és tájékoztasson az új oktatási trendekről, szakpolitikai változásokról, amelyek érintik a hétköznapi gyakorlatot is.

A vezetőnek képesnek kell lennie arra is, hogy beazonosítsa azokat a területeket, amelyek fejleszthetők az intézményben. Biztosítani kell a közösen kitűzött irányok felé való haladást, miközben egy átlátható tanulási kultúrát alakít ki, és ezt fenntartja az intézményben.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

<b>2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>	
<b>Önértékelési szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Hogyan vesz részt az intézmény jövőképe 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 jövőképe, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és nevelési/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>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>



<p><b>Hogyan teremt a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerezésre (konferenciák, előadások, egyéb források).</li> <li>• A vezetés engedi, és szívesen befogadja, a nevelés/tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása**

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

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

A vezetőnek be kell építenie a saját gyakorlatába mind a már létező, megalapozott pedagógiai és vezetési modelleket, elméleteket, mind pedig az új oktatási trendeket és innovációkat, miközben azokat folyamatosan alkalmazza is. Támogatnia és segítenie kell a kutatásokat és a tényalapú megközelítést a tanulásban és a tanításban (ideális esetben részt is vesz ilyen tevékenységben).

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
<p><b>Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, milyen az önreflexiója?</b></p>	<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>
<p><b>Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az óvodapedagógusi szakma és az intézményvezetés területein keresi és rendelkezik új szakmai információkkal 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 és magatartása a pedagógus etika normáinak</li> </ul>

	megfelelnek).
<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 minőségi teljesítmény elérésére (hogyan a lehető legtöbbet fejlődjenek a kapott visszajelzések és az önreflexió segítségével), milyen módon hasznosítsa az intézményi önértékelést.

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

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

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

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

<b>4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>	
<b>Önértékelési szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, 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>

<p><b>Hogyan vesz részt személyesen a humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében?</b></p>	<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 az óvodapedagógusok tevékenységének látogatásában, megbeszélésében.</li> <li>• Az óvodapedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.</li> </ul>
<p><b>Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére illetőleg önfejlesztésére.</li> <li>• Alkalmat ad az óvodapedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.</li> </ul>
<p><b>Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoport pl., intézményi önértékelésre), vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.</li> <li>• Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködésekét.</li> </ul>
<p><b>Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?</b></p>	<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>
<p><b>Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?</b></p>	<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>

<p><b>Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra és választ ad kérdéseikre.</li> <li>• Olyan nevelési/tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a nevelési/ tanulási folyamatot támogató rend jellemzi. (pl. mindenki által ismert és betartott szokások, szabályok).</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, a vezető jogi hatáskörének megfelelően történjen, továbbá gondoskodnia kell az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről. A vezetőnek hatékonyan kell beosztania mások és önmaga munkaidejét, és felügyelnie kell, hogy mások hatékonyan végzik-e napi intézményi munkájukat.

Az intézményműködés menedzselésének képessége a vezető egyik kulcsfontosságú kompetenciája, annak érdekében, hogy az intézmény hatékonyan működhessen. A vezetőnek – hatás- és jogkörének megfelelően – biztosítani kell az intézmény céljainak elérése érdekében az intézmény pénzügyeinek hatékony menedzselését, emellett hatékony munkaerő-gazdálkodást kell folytatnia. Hatékonyan kell menedzselnie a megbeszéléseket és az információáramlást. A vezetőnek tudnia kell időbeosztása alapján feladatait priorizálni (együttal megtartani józan ítélőképességét). Tudnia kell létrehozni és fenntartani az előírásoknak megfelelő adminisztrációs rendszereket.

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

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása	
Önértékelési szempontok	Elvárások
<p><b>Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.</li> <li>• Az óvodapedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabályi változásokról folyamatosan tájékoztatja.</li> </ul>
<p><b>Hogyan tesz eleget az</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs</li> </ul>

<b>intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?</b>	<p>eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.</li> </ul>
<b>Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése, stb.).</li> <li>• Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (pl.: sportlétesítmények eszközei, sószoza, főzőkonyha).</li> </ul>
<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 partnereinek azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például SZMK, óvodaszék) történő kapcsolattartásban.</li> <li>• Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.</li> </ul>

#### **4.3.2.2 A vezető önértékelésének módszerei és eszközei**

Az intézményvezető önértékelésében (pontosabban az ahhoz kapcsolódó adatgyűjtésben) a pedagógus önértékeléshez hasonlóan az éves munkaterv részeként, az éves önértékelési tervben rögzítettek szerint részt vesznek az intézmény pedagógusai is. Az éves önértékelési tervben rögzíteni kell, hogy ki végzi a dokumentumelemzést, ki készíti az interjúkat, és ki bonyolítja le a kérdőíves felméréseket. Az adatgyűjtés eredményeként feltárt tényeket, tapasztalatokat a felelősök rögzítik az önértékelést támogató informatikai felületen, ahol azokat az intézményvezető és az önértékelést támogató munkacsoport tagjai érhetik el.

A vezető a rögzített tények alapján (szükség esetén az adatgyűjtést végzők bevonásával) összeveti a tapasztalatokat és a rá vonatkozó intézményi elvárásokat, megvizsgálja az egyes elvárások teljesülését, majd értékelési területenként kiemelkedő és fejleszthető területeket határoz meg. Az elvárások teljesülésére vonatkozó megjegyzéseit úgy rögzíti, hogy közben hivatkozik a felületen elérhető, ide vonatkozó tényekre, adatokra.

A kézikönyvben szereplő eszközök kidolgozása az általános elvárásoknak megfelelően történt annak érdekében, hogy az adatgyűjtő eszközök segítségével jó eséllyel minden elvárás teljesülése vizsgálható legyen.

### **Dokumentumelemzés**

A dokumentumelemzés során az öt vezetői önértékelési területre gyűjt információkat az önértékelést támogató munkacsoport. A dokumentumokat abból a szempontból tekintik át, hogy az az egyes területek értékelésében támogatást nyújtson.

- **Az előző vezetői ellenőrzés(ek) fejlesztési tervei (az önértékelés során feltöltött önfejlesztési terv módosítása) és az intézményi önértékelés(ek) adott vezetőre vonatkozó értékelőlapjai, önfejlesztési 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?
  
- **Vezetői pályázat/program:**
  - Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
  - Milyen célokat fogalmaz meg az intézményvezető? Ezek milyen kapcsolatban vannak a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
  - A stratégiai vezetői célokat hogyan bontotta le operatív célokra?
  - A vezetői programalkotásban hogyan kapcsolódik a hagyományörzéshez az innovatív gondolkodás, tervezés?
  - Hogyan tervezi az óvodapedagógusokkal való együttműködést?
  - Hogyan, milyen témákban jelöli meg erősségeit az intézményvezető?
  - Hogyan látja a programban vezetői fejlődésének lehetőségeit?
  - Hogyan jelenik meg a vezetői programban a nevelés tanulás eredményességének biztosítása?
  - Hogyan jelenik meg a programban a gyermekek óvodai csoportban és az óvodán kívüli foglalkoztatása?
  - Milyen szerepet kap a programban a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás?
  - Hogyan jelenik meg a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek nevelése, tanítása a programban?

- **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 gyermeki neveltségi, fejlettségi eredmények javulását?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai feladatai hogyan támogatják a fejlesztő szemlélet érvényesülését?
- A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai hogyan támogatják az egyéni bánásmód érvényesülését?

- **Egymást követő 2 nevelési év munkaterve és az éves beszámolók:**

- Hogyan valósul meg a megfigyelési, mérési, értékelési eredmények beépítése a nevelési-tanulási-tanítási folyamatba?
- Hogyan irányítja a pedagógiai tervező munkát, az éves nevelési és tevékenységi tervek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a követelmények (fejlesztés, fejlődés) teljesítését valamennyi gyermek 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?

### ***Kérdőíves felmérés***

- **Vezetői önértékelő kérdőív** (4. számú melléklet)
- **Nevelőtestületi kérdőív a vezető önértékelésének keretében**<sup>8</sup> (5. számú melléklet: A pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív)
- **Szülői kérdőív a vezető önértékelésének keretében**<sup>9</sup> (6. számú melléklet: A szülők elégedettségét mérő kérdőív)

### ***Interjúk***

Az interjú célja, hogy a vezető az önértékeléséhez a dokumentumelemzés és kérdőíves felmérések során gyűjtött adatokon felül további kiegészítő információkhoz jusson.

Az alábbi javasolt interjúkérdések a dokumentumelemzés és a kérdőíves felmérések tapasztalatai alapján, indokolt esetben megváltoztathatók, a fentiekre való tekintettel a kérdések száma egyedileg csökkenthető.

#### **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 (a vezető) az intézmény deklarált céljainak elérése érdekében?
- A vezető a stratégiai célokat hogyan bontja le operatív célokkra? Hogyan tudja kommunikálni, elfogadtatni a munkatársaival a változások szükségességét, értelmét?
- Hogyan vonja be a döntés-előkészítő munkába a vezetőtársait, hogyan az óvodapedagógusokat?
- Milyen szerepe van a kollégák együttműködésének koordinálásában?

---

<sup>8</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.

<sup>9</sup> A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi törvény által előírt kérdőíves felmérés, amely a vezető belső értékelésének keretében történik, a tanfelügyeletben a felmérés eredményét vizsgálják a szakértők.



- Milyen módszerekkel inspirálja, ösztönzi munkatársait? Ezek közül melyek különösen eredményesek?
- Mennyire tartja fontosnak a vezetői munkában a nevelés-tanulás-tanítás eredményességének biztosítását?
- Mit tesz az eredményesség biztosítása, a gyermeki eredmények javítása érdekében?
- Milyen szerepet kap a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás a vezetői tevékenységben, a működésben?
- Hogyan gondoskodik a vezető arról, hogy az éves nevelési, tanulási ütemterv, a tevékenységi terv, az alkalmazott módszerek a gyermeki igényekhez igazodjanak?
- Hogyan jelenik meg az adaptivitás, differenciálás, saját nevelői ismeretátadás a tanítási gyakorlatában, valamint az intézményi működésben?
- Mit tesz az inkluzív nevelési-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 az iskolai oktatással? Hogyan történik a gyermeki életutak követése?
- Mit tesz a kötelező óvodai nevelésben való részvétel megteremtése érdekében?
- Milyen információk segítik vezetői munkáját, hogyan használja fel ezeket saját munkájának fejlesztésében?
- Hogyan, milyen területeken fejleszti folyamatosan önmagát?
- Hogyan, milyen témákban történik az önreflexiója, az erősségei, fejleszthető területeinek meghatározása?
- A vezetői programjában megfogalmazott célok megvalósítása milyen eredménnyel történt meg (időarányosan)?
- Milyen új célok jelentek meg?
- Az elmúlt időszakban milyen innovációs törekvéseket sikerült megvalósítani és hogyan?

### **A vezető munkájáról a munkáltatójával készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan kommunikálja a vezető az intézmény jövőképét, céljait?
- Hogyan biztosítja a vezető a nevelés-tanulás-tanítás eredményességét, az általános iskolába való továbbtanulást célzó sikeres felkészítést?
- Mennyire sikerül a nevelőtestülettel a változások megértetése, kezelése?
- Mennyire hatékonyan irányítja a megvalósítást?
- Képviseli-e az intézmény érdekeit?
- Képviseli-e az óvodapedagógusok 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 az óvodapedagógusok munkájának ellenőrzése, értékelése?
- Elkötelezett-e a nevelőtestület 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 vezetőtársakkal készített interjú javasolt kérdései**

- Hogyan, mi alapján változtatja az intézmény a nevelés-tanítás struktúráját? Milyen szerepe van ebben az intézmény vezetőjének?
- Hogyan történik a stratégiai dokumentumok elkészítése, ezekből lebontva az operatív munka megtervezése?
- Milyen stratégiai lépéseket tesz az intézmény vezetője az óvoda céljainak elérése érdekében?
- Hogyan azonosítják a stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területeket? Mi a vezető szerepe az azonosítási folyamatban?
- Hogyan teremt az intézményvezető a változásokra nyitott szervezetet? Mit tesz ennek érdekében?
- Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése, az óvodapedagógusok tájékoztatása?
- Hogyan biztosítják az intézményi működés nyilvánosságát, mi ebben a vezető szerepe?
- Hogyan biztosítja a vezető az átláthatóságot a vezetésben, irányításban? Milyen módszerei, eljárásai vannak erre?
- Hogyan méri fel, milyen módon támogatja a vezető a kollégák szakmai fejlődését?
- Mit tesz az intézményvezető annak érdekében, hogy az óvodapedagógusok nyomon kövessék a pedagógiai szakirodalmat?
- Mit tesz az intézményvezető, hogy az óvodapedagógusok 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 az óvodapedagógusok értékelésében?

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

#### **4.3.2.3 A vezető önértékelésének folyamata**

A vezető önértékelésére az éves önértékelési terv szerint, a vezetői megbízás második és negyedik évében kerül sor, az értékeléshez az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai rendszer nyújt támogatást.

A folyamat főbb lépései a következők:

1. Az éves önértékelési tervben kijelölt kollégák egyeztetik a részleteket a vezetővel, közösen meghatározzák az értékelésbe bevonandó további partnerek körét.
2. A tájékoztatással megbízott kolléga tájékoztatja, felkészíti az 1. pontban meghatározott partnereket.
3. A kérdőíves felmérések lebonyolításával megbízott kolléga a nevelőtestület által meghatározott szabályok szerint a felmérésben résztvevőknek továbbítja az online kérdőív elérhetőségét, és elindítja a felmérést. Az informatikai rendszer a résztvevők számára az éves önértékelési tervben megadott időintervallumban elérhetővé teszi az online kérdőívkitöltő felületet, majd a felmérés zárásaként összesíti az adott válaszokat. Szükség esetén a kérdőíves felmérés kiegészíthető papíralapú felméréssel, de ebben az esetben az adott válaszok gyakoriságát rögzíteni kell az informatikai rendszerben. Tanfelügyeleti látogatás során az intézményvezetőnek biztosítani kell a szakértők számára a betekintés lehetőségét.
4. Az intézmény saját hatáskörben dönt a szülői kérdőívezés lebonyolításának szabályairól (pl. arról, hogy a mellékletben szereplő szülői kérdőívet és az Oktatási Hivatal által biztosított felületet használja-e a szülői kérdőívezés lebonyolításához, vagy saját rendszert alakít ki, milyen szülői körnek kerül kiküldésre a kérdőív, stb.). Amennyiben saját rendszert alakít ki az intézmény a szülői kérdőívezésre, úgy a kérdőívezésre vonatkozó adatokat (a megküldött, beérkezett kérdőívek számát, a kérdésekre adott összesített eredményt) a jegyzőkönyvben rögzíteni kell.
5. Az erre kijelölt felelősök a javasolt interjúkérdések és a dokumentumelemzés eredménye alapján interjúterveket készítenek, ahol lehetőségük van mérlegelni, hogy csak olyan interjúkérdéseket tegyenek fel, amelyek új információt nyújthatnak, vagy árnyalhatják, kiegészíthetik a korábbi információkat. Miután lefolytattak az interjúkat, az interjúkérdéseket és a válaszok kivonatát rögzítik a jegyzőkönyvben.
6. A feladattal megbízott kollégák megvizsgálják a vezetőre vonatkozó előző tanfelügyeleti ellenőrzés és önértékelés eredményeit, a hozzájuk kapcsolódó önfejlesztési terveket, a vezetői munka 4.3.2.2 fejezetben felsorolt dokumentumait,

valamint a kérdőíves felmérések eredményeit, majd rögzítik a jegyzőkönyvben a dokumentumelemzés eredményét, vagyis dokumentumként az előre adott szempontok mentén rögzítik a tapasztalataikat.

7. A kitöltött jegyzőkönyvet az erre kijelölt kolléga feltölti az informatikai rendszerbe, amely elérhetővé válik a vezető részére. Az aláírt jegyzőkönyv eredeti példányát az intézmény iktatja és az irattárban öt évig megőrzi. Tanfelügyeleti látogatás során a szakértők kérésére az intézményvezetőnek biztosítani kell a betekintés lehetőségét a jegyzőkönyvbe.
8. A vezető (szükség esetén az adatgyűjtésben részt vevő kollégák segítségével) minden elvárás esetében az informatikai rendszerben értékeli az elvárás teljesülését, megjelölve az értékelés forrásául szolgáló, a rendszerben korábban rögzített tapasztalatokat, és kompetenciáknként meghatározza a kiemelkedő és a fejleszthető területeket (amennyiben van ilyen).
9. Az önfejlesztési terv elkészítésének támogatása érdekében a fenntartó megjegyzéseket fűzhet az értékelés eredményéhez, amit a vezető juttat el részére.
10. A vezető az önértékelésre épülő *egyéni önfejlesztési tervet* készít, amelyet az értékeléssel együtt feltölt az informatikai rendszerbe. Az önfejlesztési tervet a vezető eljuttatja a fenntartó részére, aki a megvalósíthatóság elősegítésére megjegyzéseket fűzhet a tervhez.

### 4.3.3 Az intézmény önértékelése

#### Bevezetés

Az intézmény külső, tanfelügyeleti ellenőrzése - az Európai Bizottság és a Tanács 2001-ben kiadott ajánlásait figyelembe véve - az intézmény önértékelésével kapcsolódik össze, hiszen az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés egyik legfontosabb dokumentuma az intézményi önértékelés eredménye.

Az önértékelés célja (a tanfelügyelet keretében lebonyolított intézményellenőrzéshez hasonlóan), hogy segítséget adjon az intézmény pedagógiai-szakmai munkájának fejlesztéséhez annak feltárása által, hogy a nevelési-oktatási intézmény hogyan valósította meg saját pedagógiai programjában foglaltakat.

Az átfogó intézményi önértékelés megállapításai a pedagógiai programban kitűzött célok megvalósulásának eredményességéről adnak képet olyan módon, hogy közben számba veszik az intézmény adottságait, a nevelőtestület mint szakmai közösség együttműködésének formáit, a nevelő-oktató munka tervezésének, szervezésének, ellenőrzésének, értékelésének és az eredmények visszacsatolásának folyamatát. Az önértékelés során az értékelők a belső és a külső partnereket is bevonják a folyamatba.

Az átfogó intézményi önértékelés része a pedagógusok és a vezető önértékelése, de kiterjed olyan elvárások vizsgálatára is, amelyek korábban a pedagógusok és a vezető értékelésénél nem jelentek meg. Az intézményi önértékelés folyamatos, ötéves periódusokban zajlik, és ezalatt többször is sor kerülhet a pedagógusok és a vezető értékelésére, de **az intézmény átfogó önértékelése az ötéves ciklusban egyszer történik meg.** A 4.3.3.1 fejezetben felsorolt önértékelési szempontokhoz tartozó elvárások közül **a vastag betűvel kiemelt intézményi elvárásokat azonban az intézménynek az éves önértékelési tervében feltüntetett módon évente vizsgálnia kell, és az intézmény az ötéves, átfogó önértékelésének jegyzőkönyvében jelenítse meg az éves eredményeket.**

Az ötévenkénti teljes körű intézményi önértékelés a pedagógus és a vezető értékeléséhez hasonló módon az elvárások teljesülésének vizsgálata alapján, a tapasztalatokat rögzítve, azokra hivatkozva történik meg, majd a fejleszhető és kiemelkedő területek meghatározásával, valamint az öt évre szóló intézkedési terv elkészítésével zárul. Az intézmény a következő időszak éves terveiben részletezi az intézkedési terv megvalósításának egyes feladatait és azok megvalósításának lépéseit.

#### **4.3.3.1 Az intézmény önértékelésének területei**

Az intézmény önértékelése az alábbi területekre terjed ki:

1. Pedagógiai folyamatok
2. Személyiség- és közösségfejlesztés
3. Eredmények
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció
5. Az intézmény külső kapcsolatai
6. A pedagógiai munka feltételei
7. A Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott az Óvodai nevelés országos alapprogramban megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott céloknak való megfelelés

Az 1-2. és 4-6. területeken az intézményi adottságokat, az intézmény működésének jelenlegi állapotát méri fel az intézmény, a 3. és 7. területeken pedig az elért eredményeit veszi számba.

Az intézményi önértékelés alapját képező területek és a hozzájuk kapcsolódó elvárásrendszer megfogalmazásakor figyelembe vettük a Comenius 2000 Közoktatási Minőségfejlesztési Program bevált elemeit, az Átfogó minőségfejlesztés a közoktatásban TÁMOP-3.1.8-09/1-2010-0004 kiemelt projekt keretében elkészült *Minőségstandard a köznevelési intézmények számára* című kutatás-fejlesztési anyagot, valamint az Európai Bizottság és a Tanács 2001-ben kiadott ajánlását<sup>10</sup>.

A területek és az elvárások meghatározásakor szándékunk szerint az intézmények működésével kapcsolatos összes fontos

- folyamatot,
- a szervezeti kultúra szintjeit,
- a folyamatos fejlesztés alkalmazásának szintjeit is megjelenítettük.

**Az intézményi önértékelés keretében évente vizsgált elvárások vastag betűvel szedettek.**

---

<sup>10</sup> "Európai együttműködés az iskolai oktatás minőségének értékelésében" (2001/166/ EC)

## 1. Pedagógiai folyamatok

Az intézmény vezetése a belső és a külső partnerek bevonásával alkotja meg az intézmény 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 önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

1. PEDAGÓGIAI FOLYAMATOK - Tervezés	
Önértékelési 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, 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><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>• <b>Az éves munkaterv összhangban van a stratégiai dokumentumokkal és a munkaközösségek terveivel.</b></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	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan történik a tervek megvalósítása?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A stratégiai tervek megvalósítása nevelési évekre 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 és a munkaközösségek bevonásával történik.</li> <li>• Az intézmény nevelési /tanítási céljai határozzák meg a módszerek, eljárások kiválasztását, alkalmazását.</li> <li>• Az intézményi pedagógiai folyamatok (például nevelési évre, gyermekcsoportra tervezett egymásra épülő tevékenységek) a személyiség- és közösségfejlesztést, az elvárt nevelési, tanulási eredmények elérését, a szülő, gyermekek és munkatársak elégedettségét és a fenntartói elvárások teljesülését szolgálják.</li> </ul>
Milyen az intézmény működését irányító éves tervek és a beszámolók viszonya?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az éves tervek és beszámolók egymásra épülnek.</li> <li>• <b>A nevelési év végi beszámoló megállapításai alapján történik a következő nevelési év tervezése.</b></li> <li>• A beszámolók szempontjai illeszkednek az intézményi önértékelési rendszerhez.</li> </ul>
Milyen a pedagógusok éves tervezésének, és a terv tényleges megvalósulásának a viszonya?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az óvodapedagógus, tervező munkája során figyelembe veszi az intézménye vonatkozásában alkalmazott tartalmi és intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt/tanított gyermekek 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 tevékenységi tervben, a csoportnaplókban, valamint a gyermeki produktumokban.</li> </ul>

1. PEDAGÓGIAI FOLYAMATOK - Ellenőrzés	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan működik az ellenőrzés az intézményben?	<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,</li> </ul>



	<p>értékeléséhez szükséges mutatókat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az ellenőrzések eredményeit felhasználják az intézményi önértékelésben, és a pedagógusok önértékelése során is.</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1. PEDAGÓGIAI FOLYAMATOK - Értékelés	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Hogyan történik az intézményben az értékelés?	<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>
Milyen a pedagógiai programban meghatározott gyermeki értékelés működése a gyakorlatban?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményben folyó nevelési /tanítási munka alapjaként a gyermekek adottságainak, képességeinek megismerésére vonatkozó megfigyelési /mérési rendszer működik.</li> <li>• A gyermekek értékelése az intézmény alapdokumentumaiban elfogadott, közös alapelvek és követelmények (értékelési rendszer) alapján történik.</li> <li>• <b>Az intézményben a gyermeki fejlődést folyamatosan követik, a gyermeki fejlődést dokumentálják, elemzik, és az egyes évek értékelési eredményeit összekapcsolják, szükség esetén fejlesztési tervet készítenek.</b></li> <li>• <b>Az óvodapedagógusok a gyermekek eredményeiről fejlesztő céllal folyamatosan visszacsatolnak szüleinek/gondviselőjének és az életkornak, fejlettségi szintnek megfelelő formában a gyermeknek.</b></li> </ul>

1. PEDAGÓGIAI FOLYAMATOK - Korrekció	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Mi történik az ellenőrzés, megfigyelés, értékelés eredményeivel? (Elégedettségmérés, intézményi önértékelés, pedagógusértékelés, gyermeki fejlődés megfigyelés, mérés, egyéb mérések.)	<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 helyben szokásos formában rögzített megfigyelési, mérési eredmények elemzése, a tanulságok levonása, fejlesztések meghatározása. Ezt követően az intézmény a mérési-értékelési eredmények függvényében szükség esetén korrekciót végez.</li> <li>• Az intézmény a nevelési és tanulási eredményességről szóló információk alapján felülvizsgálja a stratégiai és</li> </ul>

	<p>operatív terveit, különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek ellátására.</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 gyermekek). A közösségfejlesztő tevékenység az intézmény hagyományaival és a gyermekek személyes kompetenciáinak fejlesztésével összhangban történik meg.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

<b>2. SZEMÉLYISÉG- ÉS KÖZÖSSÉGFEJLESZTÉS - Személyiségfejlesztés</b>	
<b>Önértékelési szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Hogyan valósulnak meg a pedagógiai programban rögzített személyiségfejlesztési feladatok?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A beszámolókból és az intézményi önértékelésben követhetők az eredmények (például egyéni fejlesztés).</li> <li>• Támogató szervezeti és tanulási kultúra jellemzi az óvodát.</li> <li>• A gyermekek személyes és szociális képességeik felmérésére alkalmas módszereket, eszközöket, technikákat alkalmaznak az óvodapedagógusok az intézményben.</li> </ul>
<b>Hogyan fejlesztik az egyes gyermekek személyes és szociális képességeit (különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő gyermekekre)?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az óvodapedagógusok módszertani kultúrája kiterjed a gyermekek 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 (óvodai és óvodán kívüli tevékenységek).</li> </ul> </li> </ul>
<b>Hogyan történik a gyermekek szociális hátrányainak enyhítése?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A kiemelt figyelmet igénylő gyermekek mindegyikénél rendelkeznek az óvodapedagógusok megfelelő információkkal, és alkalmazzák azokat a nevelő, fejlesztő munkájukban.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Az intézmény vezetése és érintett óvodapedagógusa információkkal rendelkezik minden gyermek szociális helyzetéről.</b></li> <li>• Az intézmény támogatórendszerét működtet: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Felzárkóztatást célzó egyéni foglalkozást szervez.</li> <li>▪ Integrációs nevelési/tanítási- módszereket fejleszt, és ezt be is vezeti.</li> <li>▪ Nevelési, képzési, tanítási 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>Hogyan támogatják az önálló tanulást, hogyan tanítják a tanulást?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az önálló, cselekvéshez kötött tanulás támogatása érdekében az intézmény pedagógiai programjával összhangban történik a nevelési/tanítási módszerek, eljárások kiválasztása vagy kidolgozása és azok bevezetésének megtervezése.</li> <li>• A nevelhetőségi, tanulási nehézségekkel küzdő és sajátos nevelési igényű gyermekek megkülönböztetett figyelmet kapnak.</li> <li>• Az óvodapedagógusok a tanuláshoz, cselekvéshez kötött ismeretszerzéshez (pl. játékhoz) szakszerű útmutatást és megfelelő eszközöket biztosítanak, alkalmazva a nevelés-tanítás-tanulás módszertanát.</li> </ul>
<b>Hogyan történik a gyermekek 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>• Az óvodán kívüli tevékenységek (megfigyelések, stb.) alkalmával a gyermekek a gyakorlatban tevékenységhez kötötten alkalmazzák a téma elemeit.</li> </ul>

<b>2. SZEMÉLYISÉG- ÉS KÖZÖSSÉGFEJLESZTÉS - Közösségfejlesztés</b>	
<b>Önértékelési szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Hogyan segíti az intézmény a gyermekek együttműködését?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az óvodapedagógusok rendelkeznek a közösségfejlesztés folyamatának ismeretével, és az alapján valósítják meg a rájuk bízott óvodai csoportok, közösségek fejlesztését.</li> <li>• A beszámolókból követhetők az alapelvek és a feladatok megvalósításának eredményei, különös tekintettel az intézményi hagyományok ápolására, a támogató szervezeti kultúrára.</li> <li>• Az intézmény gondoskodik és támogatja az óvodapedagógusok, pedagógiai munkát segítők, valamint a</li> </ul>

	gyermek közötti folyamatos információcserét és együttműködést.
<b>Az intézmény közösségépítő tevékenységei hogyan, milyen keretek között valósulnak meg?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény közösségi programokat szervez.</li> <li>• <b>A szülők a megfelelő kereteken belül részt vesznek a közösségfejlesztésben.</b></li> <li>• Bevonják a gyermekeket, a szülőket és az intézmény dolgozóit a szervezeti, nevelési és tanulási kultúrát fejlesztő intézkedések meghozatalába.</li> <li>• A részvétellel, az intézmény működésébe való bevonódással a gyermekek és a szülők elégedettek.</li> </ul>

### **3. Eredmények**

Az intézményben folyó nevelő-tanító 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, illetőleg változtatásra van szükség a pedagógiai folyamatokban, a szervezet működésében.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

<b>3. EREDMÉNYEK</b>	
<b>Önértékelési szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<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 azonosítása.</li> <li>• <b>Nyilvántartják és elemzik az intézményi eredményeket:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ helyben szokásos megfigyelésen, vagy más alapon megszervezett mérések eredményei</li> <li>○ esetleges sport, más versenyeredmények: országos szint, megyei szint, települési szint elismerések</li> <li>○ <b>6 éves kor után óvodában maradó mutatók, elégedettségmérés eredményei (szülő, óvodapedagógus, pedagógiai munkát segítők)</b></li> <li>○ <b>neveltségi mutatók.</b></li> </ul> </li> </ul>
<b>Milyen szervezeti eredményeket tud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény kiemelt nevelési céljaihoz kapcsolódó eredmények alakulása az elvártaknak megfelelő.</li> <li>• Az intézmény nevelési/tanítási célrendszeréhez</li> </ul>

<b>felmutatni az intézményben?</b>	<p>kapcsolódóan a kiemelt eredmények dokumentálhatóak, és dokumentáltak pl. a beszámolóokban. Az eredmények eléréséhez az alkalmazotti közösség nagy többsége hozzájárul.</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 nevelési, tanulási eredményességről szóló információk belső nyilvánosságáról.</li> <li>• Az eredmények elemzése és a szükséges szakmai tanulságok levonása és visszacsatolása nevelőtestületi feladat.</li> <li>• A belső és külső mérési eredmények felhasználásra kerülnek az intézményi önértékelés eljárásában.</li> </ul>
<b>Hogyan kísérik figyelemmel a gyermekek iskolába lépését, tanulási útját?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gyermekek követésének kialakult rendje, eljárása van.</li> <li>• A gyermekek 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-tanító munka egyik alapfeltétele, hogy tervszerűen működő, folyamatos megújulásra képes, innovatív közösségek alakuljanak ki az intézményekben. A szervezeten belüli információáramlás hatékonyan kialakított rendje szintén alapja a magas szintű szakmai munkának.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

<b>4. BELSŐ KAPCSOLATOK, EGYÜTTMŰKÖDÉS, KOMMUNIKÁCIÓ</b>	
<b>Önértékelési szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<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 (munkaközösségek, egy szervezési egységben nevelő pedagógusok közössége, fejlesztő csoportok).</li> <li>• <b>Az óvodapedagógusok szakmai csoportjai maguk alakítják ki működési körüket, önálló munkaterv szerint dolgoznak. A munkatervüket az intézményi célok figyelembe vételével határozzák meg.</b></li> <li>• A szakmai közösségek vezetőinek hatás- és jogköre tisztázott.</li> <li>• Csoportok közötti együttműködésre is sor kerül az</li> </ul>

	<p>intézményben, amely tervezett és szervezett formában zajlik.</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 gyermekek nevelése/tanítása 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>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>• <b>Az intézmény munkatársai számára biztosított a munkájukhoz szükséges információkhoz és ismeretekhez való hozzáférés.</b></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 feladatvállalásaival megjelenik a szűkebb/tágabb közösség (szakmai szervezet, település) életében is.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

5. AZ INTÉZMÉNY KÜLSŐ KAPCSOLATAI	
Önértékelési szempontok	Elvárások
Melyek az intézmény legfontosabb partnerei?	<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>
Mi az egyes partneri kapcsolatok tartalma?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény az azonosított partnerekkel kapcsolatos tevékenységekről tartalomleírással is rendelkezik.</li> <li>• Az intézmény terveinek elkészítése során egyeztet az érintett külső partnerekkel.</li> <li>• Rendszeresen megtörténik a kiemelt kulcsfontosságú partnerek igényeinek, elégedettségének megismerése.</li> <li>• Rendszeres, kidolgozott és követhető az intézmény panaszkezelése.</li> </ul>
Hogyan kapnak tájékoztatást a partnerek az intézmény eredményeiről?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény vezetése a jogszabályban előírt módon eleget tesz tájékoztatási kötelezettségeinek.</li> <li>• <b>Az intézmény a helyben szokásos módon tájékoztatja külső partnereit (az információátadás szóbeli, digitális vagy papíralapú).</b></li> <li>• <b>A partnerek tájékoztatását és véleményezési lehetőségeinek biztosítását folyamatosan felülvizsgálják, visszacsatolják és fejlesztik.</b></li> </ul>
Hogyan vesz részt az intézmény a közéletben (települési szint, járási/tankerületi szint, megyei szint, országos szint)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény részt vesz a különböző társadalmi, szakmai szervezetek munkájában és a helyi közéletben.</li> <li>• Az óvodapedagógusok és a gyermekek részt vesznek a különböző helyi/regionális rendezvényeken.</li> <li>• Az intézmény kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét elismerik különböző helyi díjakkal, illetve a díjakra 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 önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

<b>6. A PEDAGÓGIAI MUNKA FELTÉTELEI - Tárgyi, infrastrukturális feltételek</b>	
<b>Önértékelési szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Hogyan felel meg az infrastruktúra az intézmény nevelési/tanítási struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Az intézmény rendszeresen felméri a pedagógiai program megvalósításához szükséges infrastruktúra meglétét, jelzi a hiányokat a fenntartó felé.</b></li> <li>• Az intézmény rendelkezik a belső infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó intézkedési tervvel, amely figyelembe veszi az intézmény nevelési/tanítási struktúráját, a nevelőmunka feltételeit és pedagógiai céljait.</li> </ul>
<b>Hogyan felel meg az intézményi tárgyi környezet a különleges bánásmódot igénylő gyermekek nevelésének, tanításának?</b>	<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>
<b>Milyen az IKT-eszközök kihasználtsága?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény az IKT-eszközöket rendszeresen alkalmazza a nevelő/tanító munkájában, az eszközök kihasználtsága, alkalmazásuk nyomon követhető.</li> </ul>



<b>6. A PEDAGÓGIAI MUNKA FELTÉTELEI - Személyi feltételek</b>	
<b>Önértékelési szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
Hogyan felel meg a humánerőforrás az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény rendszeresen felméri a szükségleteket, reális képpel rendelkezik a nevelő/ tanító munka humánerőforrás-szükségletéről.</li> <li>• A humánerőforrás 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>• Az óvodapedagógusok végzettsége, képzettsége megfelel a nevelő/tanító 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>

<b>6. A PEDAGÓGIAI MUNKA FELTÉTELEI - Szervezeti feltételek</b>	
<b>Önértékelési szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
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 meghozott, 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 tanulásszervezési 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-tanító munka részét képezik.</li> <li>• Az intézményben dolgozók és külső partnereik ismerik és</li> </ul>

	<p>ápolják az intézmény múltját, hagyományait, nyitottak új hagyományok teremtésére.</p>
<p><b>Hogyan történik az intézményben a feladatmegosztás, felelősség- és hatáskörmegosztás?</b></p>	<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>
<p><b>Hogyan történik a munkatársak bevonása a döntés-előkészítésbe (és milyen témákban), valamint a fejlesztésekbe?</b></p>	<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>
<p><b>Milyen az intézmény innovációs gyakorlata?</b></p>	<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 az Óvodai nevelés országos alapprogramban 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, majd szükség esetén változtat a célok eléréséhez vezető tevékenységeken. A fenti folyamat az intézmény napi gyakorlatában jelen van.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

**A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.**

<b>7. A KORMÁNY ÉS AZ OKTATÁSÉRT FELELŐS MINISZTER ÁLTAL KIADOTT AZ ÓVODAI NEVELÉS ORSZÁGOS ALAPPROGRAMBAN MEGFOGALMAZOTT ELVÁRÁSOKNAK ÉS A PEDAGÓGIAI PROGRAMBAN MEGFOGALMAZOTT CÉLOKNAK VALÓ MEGFELELÉS.</b>	
<b>Önértékelési szempontok</b>	<b>Elvárások</b>
<b>Hogyan jelennek meg a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott Óvodai nevelés országos alapprogram céljai 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 Óvodai nevelés országos alapprogramban foglaltakkal.</li> <li>• A pedagógiai program a jogszabályi és tartalmi elvárásokkal összhangban fogalmazza meg az intézmény sajátos nevelési-/tanulási 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 nevelési év 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 humán erőforrás 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 nevelést, tanítást segítő eszközök és a nevelési-tanítási módszerek kiválasztása és alkalmazása rugalmasan, a pedagógiai prioritásokkal összhangban történik.</li> </ul>

#### **4.3.3.2 Az intézmény önértékelésének módszerei, eszközei és folyamata**

A teljes önértékelési folyamat az intézmény esetében is felbontható adatgyűjtési és önértékelési szakaszokra, de a pedagógus vagy a vezető önértékelésétől eltérően itt nem egyszeri, hanem az ötéves ciklus alatt folyamatos adatgyűjtésről beszélünk. Folyamatos a pedagógusok önértékelése, amelynek eredményét az intézmény önértékelésében figyelembe kell venni, és bizonyos (a 4.3.3.1 fejezetben vastagon szedett) elvárások

teljesülését is évente vizsgálni kell, de a nevelőtestület és a szülők körében végzett kérdőíves felmérések is a vezetői ciklus második és negyedik évében az ötéves ciklus közben folynak. Az adatgyűjtés további elemeit (dokumentumelemzés, interjúk) az ötéves ciklus során egyszer kell lebonyolítani.

Az adatgyűjtés egyes részfeladatait ellátó kollégákat az éves munkaterv részeként az éves önértékelési tervben kell a feladatra kijelölni. Az adatgyűjtés eredményét a felelősök rögzítik az önértékelést támogató informatikai rendszerben, amely azt elérhetővé teszi az intézményvezető és az önértékelést támogató munkacsoport tagjai számára.

Az értékelést, vagyis az intézményre vonatkozó intézményi elvárások teljesülésének vizsgálatát az intézményvezető végzi (szükség esetén bevonva az adatgyűjtésben részt vevő kollégákat), majd értékelési területenként meghatározza a kiemelkedő és a fejleszthető területeket.

A kézikönyvben szereplő eszközök kidolgozása az általános elvárásoknak megfelelően történt annak érdekében, hogy az adatgyűjtés eredménye alapján minden elvárás vizsgálható legyen.

### **Dokumentumelemzés**

Az adatgyűjtés során kiemelt szerepet kap, hogy az önértékelést végzők megismerjék az intézmény pedagógiai elveit, vállalt feladatait, képet kapjanak az intézményben folyó nevelő-tanító munka kereteiről. Az intézményi elvárások teljesülésének vizsgálatában a következő szempontok alapján összegyűjtött információk segítik az értékelést végzőt:

- **Pedagógiai program:**

- Mi az óvoda pedagógiai hitvallása, van-e olyan pedagógiai elv, amelyet kiemelten képvisel? Szerepel-e olyan nevelési-tanítási feladat benne, amely az óvoda specialitása?
- Hogyan kapcsolódnak az intézmény által megfogalmazott célok a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott Óvodai nevelés országos alapprogramban megfogalmazott elvárásokhoz és más jogszabályi elvárásokhoz?
- A programban meghatározott, az intézményben folyó nevelő-tanító munka pedagógiai alapelvei, értékei, céljai, feladatai, eszközei, eljárásai
  - konkrétak-e,
  - rendelhető-e hozzájuk tevékenység,
  - megfelelnek-e az intézmény lehetőségeinek,
  - reálisak-e?
- A meghatározott célok megvalósításához szükséges feltételrendszert számba vették-e?

- **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 nevelési év munkatervei 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, tanítási feladatok jelennek meg a munkatervekben? Milyen aktuális feladatok fogalmazódnak meg a munkatervben mint kiemelt nevelési, tanítási és egyéb feladatok?
  - Egyértelműen megjelenik-e az egyes feladatok felelőse, határideje, a végrehajtás ellenőrzője?
  - Hogyan jelennek meg az intézmény hagyományai az éves tervezésben?
  - A munkatervben meghatározott tartalom megvalósítása reális volt-e?
  - A beszámolóknak megjelennek-e a munkatervre vonatkozó reflexiók?
- **Továbbképzési program – beiskolázási terv:**
  - Hogyan jelennek meg a pedagógiai programban meghatározott elvek, célok, az intézmény fejlesztési céljai a továbbképzési programban, beiskolázási tervben?
  - Az óvodapedagógusok szakmai megújító képzéseken való részvételét megfelelően biztosítja-e a továbbképzések tervezése?
- **Mérési eredmények adatai, elemzése (a helyben szokásos megfigyelések, mérések, eredménye öt nevelési évre visszamenőleg):**
  - Hogyan viszonyul az óvoda mérési teljesítménye (ha van megfelelő adat) az országos átlaghoz és a hozzá hasonló átlagához?
  - Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben?

- Megállapítható-e abban az esetben, ha az óvoda több telephelyen működik, hogy mennyire elkötelezett az óvoda szociokulturális háttérének megismerésében?
- Megállapítható-e az óvoda szociokulturális hátránykompenzáló hatása? Megállapítható-e az óvoda fejlesztő hatása?
- Az azonos csoportszervezés esetén összevont intézmények (tagintézmények, több épüleategységen működő intézmények) eredménye, (teljesítménye) mennyire eltérő? Kimutatható-e változás vagy tendencia e téren az utolsó öt évben?
- Milyen az óvodában a többiekétől kifejezetten leszakadó gyermekek aránya?
- Milyen az óvodában a többiekhez képest kifejezetten jobb eredményt elérő gyermekek aránya?

• **A pedagógus-önértékelés eredményeinek összegzése:**

Az intézmény önértékelésének idejére az intézmény óvodapedagógusai részt vettek már önértékelésben, így a rendelkezésre álló értékeléseket az önértékelő kollégák elemző módon áttekintik, különösen az alábbiakat figyelembe véve:

- Milyen átlagos eredménnyel zárultak az értékelések az egyes területeken?
- Van-e olyan fejlesztésre megjelölt terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt óvodapedagógus esetében azonos?
- Van-e olyan erősség, kiemelkedő terület, amely valamennyi vagy a legtöbb értékelt óvodapedagógus esetében azonos?
- Az óvodapedagógusok értékelésének eredményei között van-e egyéb összefüggés, megfigyelhető(k)-e:
  - az azonos szakmai munkaközösségben dolgozó óvodapedagógusok kiemelkedő és fejlesztendő területeinek azonossága,
  - az eltérő csoportszervezésben dolgozó óvodapedagógusok eredményei közötti eltérések,
  - a módszertani felkészültség erősségeinek, fejlesztendő területeinek azonossága,
  - van-e jelentős eltérés egyes óvodapedagógusok tanfelügyeleti és önértékelése között?

Az átfogó intézményi önértékelés keretében sor kerül a vezető önértékelésére is, az intézmény önértékelése során áttekintik a vezető önértékelésének eredményét is.

• **Az előző intézményellenőrzés(ek) (tanfelügyelet) intézkedési terve(i) és az intézményi önértékelés értékelőlapjai, valamint a kapcsolódó intézkedési tervek:**

- 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?

### ***A pedagógiai munka infrastruktúrájának megismerése***

Az intézményben folyó nevelő-tanító munka önértékelése során az óvoda adottságainak számbavétele az alábbi szempontok mentén történik:

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

### ***Elégedettségmérés***

Az intézmény az intézmény önértékelése során a vezető önértékelésekor a szülők és pedagógusok körében használt kérdőív segítségével vizsgálja a partnerek elégedettségét (5. és 6. számú kérdőívek).

### ***Interjú***

Az intézményi önértékelés során egyéni interjú készül a vezetővel, valamint csoportos interjúk készítésére is sor kerül az intézmény pedagógusainak és a szülők képviselőinek részvételével.

A beszélgetés a lent felsorolt kérdések mentén alakul, de a dokumentumelemzés tapasztalatai alapján indokolt esetben a kérdések megváltoztathatók.

Az interjúalanyok kiválasztása irányítottan történik:

- csoportonként minimum két szülő;
- az óvodapedagógusok esetében különböző csoportszervezési formában eltérő életkorú gyermekekkel foglalkozó, nem csak azonos munkaközösségbe tartozó óvodapedagógust kérdeznek.

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

### ***Az intézményi önértékelés során a vezetővel 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-tanító 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 köznevelés-irányítás elvárásának változásait?
- Hogyan történik az aktuálisan megjelenő új feladatok ellátása az intézményben? (Pl. alapító okirat módosításakor 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, az óvodapedagógusok számára?
- Hogyan történik az ellenőrzések, értékelések, eredmények visszacsatolása?
- Hogyan használják fel a gyermeki ellenőrzési, mérési, értékelési eredményeket?
- Mi a tapasztalata azzal kapcsolatban, hogyan befolyásolja az integráció az intézményben folyó munkát?
- Hogyan kísérik figyelemmel a gyermekek továbblépését, az iskolában a tanulásuk útját?
- Milyen az intézmény, az óvodapedagógusok viszonya az új módszerekhez, nevelési/tanulásszervezési eljárásokhoz?
- Mennyire kezdeményezők az óvodapedagógusok a fejlesztések területén?
- Milyen módszerei használatosak az intézményen belüli tudásmegosztásnak?
- Melyek az óvodapedagógus 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-tanító munka szempontjából milyen partnerekkel való együttműködést tartja a leghasznosabbnak? Mi a tartalma a kapcsolatoknak?
- Hogyan tájékoztatják a partnereket az intézmény eredményeiről?
- Milyen szakmai közéleti szerepeket 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?

### **Az intézményi önértékelés során 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 gyermekek képességeinek megismerése?
- Milyen formái vannak az egyes gyermekek képességfejlesztésének (különös tekintettel a sajátos nevelési igényű, beilleszkedési-, tanulás-, és magatartási problémákkal küzdő és kiemelten tehetséges gyermekekre)?
- Hogyan történik a gyermekek szociális helyzetének megismerése?
- Hogyan történik a gyermekek szociális hátrányának enyhítése (különös tekintettel a hátrányos helyzetű és a halmozottan hátrányos helyzetű gyermekekre)?
- Mi a tapasztalata azzal kapcsolatban, hogyan befolyásolja az integráció az intézményben folyó munkát?
- Milyen módon történik a nevelés/tanulás támogatása?
- Az intézményben mi történik a gyermekeket érintő megfigyelési, mérési eredményekkel, hogyan hasznosítják azokat?
- Milyen közösségépítő tevékenységek, programok vannak az óvodában?
- Ebben a nevelési évben milyen óvodai csoport és óvodán kívül szervezett tevékenységen vesznek részt a gyermekek?
- A nevelőtestület szakmai együttműködésének milyen lehetőségei vannak az intézményben? (szakmai munkaközösségek, projektcsoportok, azonos életkorú gyermekeket nevelők/tanítók munkacsoportja, stb.)
- Hogyan történik az intézményben a belső tudásmegosztás?
- Hogyan viszonyulnak az óvodapedagógusok az új módszerek bevezetéséhez, az új nevelési, tanulásszervezési eljárások működtetéséhez?
- Hogyan értékelik a módszerek beválását, hatásosságát, és mit kezdenek az értékelés eredményével?
- Milyen az óvodapedagógusok viszonya az innovációhoz? (Vannak-e óvodapedagógusok által elindított fejlesztések?)
- Milyen lehetőségei vannak az óvodapedagógusoknak a szakmai megújulásra fejlődésre (képzések, projektnapok, „jó gyakorlat” kipróbálása, stb.)? A 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-tanító munka melyik területén/területein látja fontosnak a fejlesztést?
- Az intézmény fejlesztésének tervezésekor megfelelő módon figyelembe veszik-e a települési környezet, a köznevelés irányítás elvárásainak változását?

### **Az intézményi önértékelés során a szülők képviselőivel készített interjú javasolt kérdései**

- Mi volt a döntő szempont, amikor ezt az intézményt választotta a gyermeke számára?
- Az óvoda megfelel-e az előzetes elvárásainak?
- Ön szerint az intézményben mekkora hangsúlyt kap a nevelés?
- Milyen a nevelő, tanító munka színvonala az Ön megítélése szerint?
- Milyen felzárkóztató, fejlesztő foglalkozások működnek az intézményben?
- Az intézményben működő tehetségfejlesztésnek milyen módjairól tud?
- Milyen az óvodai csoport és óvodán 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? (játékonysági vásár, játszónap, munkadélután, bál, stb.)
- Hogyan ajánlaná az intézményt mások számára?
- Milyen további köznevelési intézményt, továbbtanulást képzel el gyermeke számára? Kap-e ehhez segítséget az óvoda részéről?

#### **4.3.3.3 Az intézmény önértékelésének folyamata**

A teljes körű intézményi önértékelés az éves önértékelési terv szerint történik, az értékeléshez az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai rendszer nyújt támogatást. A folyamat az alábbi lépések mentén összegezhető:

1. Az éves önértékelési tervben kijelölt kollégák egyeztetik a részleteket a vezetővel, közösen meghatározzák az értékelésbe bevonandó további partnerek körét.
2. A tájékoztatással megbízott kolléga tájékoztatja, felkészíti az 1. pontban meghatározott partnereket.
3. A feladattal megbízott kollégák megvizsgálják az intézményre vonatkozó előző tanfelügyeleti ellenőrzés és önértékelés eredményeit, a hozzájuk kapcsolódó intézkedési terveket, a vezetői és a korábbi pedagógus önértékelési eredményeket és az intézmény alaptevékenységét meghatározó, a 4.3.3.2 fejezetben felsorolt dokumentumokat, valamint a kérdőíves felmérések eredményeit, majd rögzítik a jegyzőkönyvben a dokumentumelemzés eredményét, vagyis dokumentumként az előre adott szempontok mentén rögzítik a tapasztalataikat.
4. A felelősök a javasolt interjúkérdések és a dokumentumelemzés eredménye alapján interjúterveket készítenek, lefolytatják az interjúkat, majd az interjúkérdéseket és a válaszok kivonatát rögzítik a jegyzőkönyvben.
5. A kitöltött jegyzőkönyvet az erre kijelölt kolléga feltölti az informatikai rendszerbe, amely azt elérhetővé teszi a vezető részére. A jegyzőkönyv eredeti példányát az intézmény iktatja és az irattárban öt évig megőrzi. Tanfelügyeleti látogatás során a szakértők kérésére az intézményvezetőnek biztosítania kell a betekintés lehetőségét a jegyzőkönyvbe.

6. A vezető az értékelésében részt vevő kollégák bevonásával minden elvárás esetében az informatikai rendszerben értékeli az elvárás teljesülését, megjelölve az értékelés forrásául szolgáló, a rendszerben korábban rögzített tapasztalatokat.
7. A vezető az értékelésben részt vevő kollégák segítségével értékelési területenként meghatározza a kiemelkedő és a fejleszthető területeket (amennyiben van ilyen). Az értékelés az informatikai rendszerben történik, amely az eredményt elérhetővé teszi a vezető és az Oktatási Hivatal számára.
8. A vezető a nevelőtestület bevonásával az önértékelés eredményére épülő intézkedési tervet készít, amelyet feltölt az informatikai rendszerbe. Az intézkedési tervet értékelési területenként, az általános elvárásokat és az értékelést tartalmazó táblázatba kell feltölteni, a tervet a rendszer elérhetővé teszi az Oktatási Hivatal és a külső szakértők számára. Az intézményvezető a szaktanácsadók részére a helyszínen biztosítja a betekintés lehetőségét az intézkedési tervbe.
9. A fenntartó megjegyzéseket fűzhet az intézményvezető által eljuttatott intézkedési tervhez, annak megvalósítsa érdekében.

## **5. Az Oktatási Hivatal támogató szerepe a tanfelügyelethez kapcsolódó önértékelés alkalmazásában**

A köznevelési intézmények tanfelügyelethez kapcsolódó önértékelési tevékenységének elősegítését és támogatását az Oktatási Hivatal végzi. Az Oktatási Hivatal feladata egyrészt, hogy megteremtse az intézményi önértékelési tevékenység szakmai háttérét, azaz kidolgozza, meghatározza az önértékelési standardokat (az önértékelés területeit, szempontjait, elvárásait), valamint az önértékelést támogató informatikai rendszert, amelyben az intézmények rögzítik az önértékelés alapját képező saját elvárásait, az önértékelés eredményét és az arra épülő intézkedési terveket. Másrészt az Oktatási Hivatal feladata az is, hogy szakmai támogató környezetet biztosítson az intézmények önértékelési tevékenységének megvalósításához.

A szakmai támogatás legfontosabb eleme az Oktatási Hivatal által kidolgozott és az emberi erőforrások minisztere által jóváhagyott jelen Önértékelési kézikönyv, amely a tanfelügyelethez kapcsolódó intézményi önértékelés bevezetésének közös alapdokumentuma. Az Önértékelési kézikönyvben az Oktatási Hivatal meghatározta a – pedagógus, vezető, intézmény – önértékelésének területeit, szempontjait, általános elvárásait, valamint az önértékelés menetét, eljárásrendjét, módszereit és eszközeit. A Kézikönyvben foglaltak jobb megértését és könnyebb gyakorlati alkalmazását nagymértékben segíti, hogy az az egyes intézménytípusok sajátosságait is figyelembe vevő kilenc különböző változatban készül el (Önértékelési kézikönyv az óvodák, általános iskolák, gimnáziumok, szakképző iskolák, kollégiumok, alapfokú művészetoktatási intézmények, gyógypedagógiai intézmények, pedagógiai szakszolgálatok és pedagógiai szakmai szolgáltatók számára).

Az Önértékelési kézikönyvet – a köznevelési intézmények vezetői és munkatársai mellett – haszonnal forgathatják az intézmények fenntartói, valamint a közoktatási szakértők, szaktanácsadók is.

Az Önértékelési kézikönyv elérhető a <http://www.oktatas.hu/kiadvanyok/> oldalon.

A szakmai támogató környezet további elemei elsősorban a jelen Önértékelési kézikönyvben foglalt, az intézményi önértékelési folyamat sikeres megvalósításához szükséges tudás, ismeretek hatékony elsajátítását, valamint készségek / képességek hatékony kialakítását, továbbfejlesztését szolgálják, és segítik az önértékelés folyamatának / eredményeinek rögzítését.

Emellett az intézmények és a pedagógusok az önértékelés megvalósításához, az önértékelés eredményeinek felhasználásához, az intézkedési és az önfejlesztési tervek kidolgozásához és megvalósításához szaktanácsadói segítséget vehetnek igénybe.

Az Oktatási Hivatal a tanfelügyelethez kapcsolódó intézményi önértékelés sikeres bevezetése, megvalósítása érdekében törekszik az önértékelés szakmai támogató környezetének folyamatos fejlesztésére, bővítésére, illetve arra, hogy a tanfelügyelethez

kapcsolódó önértékelési rendszert összekapcsolja a folyamatban lévő többi fejlesztési programmal.

## 6. Mellékletek

### 1. számú melléklet: A pedagógus önértékelő kérdőíve<sup>11</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = teljesen így van
- 4 = többségében így van
- 3 = általában igaz
- 2 = többnyire nincs így
- 1 = egyáltalán nem igaz
- 0 = nincs információja. A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

Pontos válaszai segítenek abban, hogy az Ön munkájáról valós képet kaphassunk.

1. Rendszeresen tájékozódik az óvodapedagógia, pszichológia, módszertanok és az általános pedagógia tudományára vonatkozó legújabb eredményekről.
2. Jól ismeri az Óvodai nevelés országos alapprogram, az intézmény pedagógiai program, az éves munkaterv, és az éves nevelési, tevékenység által támasztott elvárásokat, követelményeket.
3. A nevelő – tanító munkához kapcsolódó dokumentációja alapos, naprakész, az előírásoknak megfelelő.
4. Színes, változatos, a pedagógiai céloknak megfelelő módszereket alkalmaz.
5. Pedagógiai munkájában figyelembe veszi gyermekek előzetes fejlettségi szintjét, életkori sajátosságait, ismereteit, tudását a környezet lehetőségeit
6. Pedagógiai munkájában használja a játék, módszertani koncentráció kínálta lehetőségeket.
7. Pedagógiai munkájában kihasználja a különböző IKT-alapú oktatási programok nyújtotta lehetőségeket.
8. Tervezőmunkája igazodik az Óvodai nevelés országos alapprogram és az intézményi pedagógiai program által támasztott nevelési, ismeret átadási, fejlesztési követelményeket.
9. A tehetség ígéretes gyermeknek fejlődési lehetőségeket biztosít.
10. A lemaradó gyermekeket, fejlődésben az átlagtól eltérően lassabb üteműeket segíti, felzárkóztatja.
11. Tervezőmunkájában fontos szempont a gyermekek tevékenységhez kötött ismeretszerzése, tanítása.
12. Tervezőmunkája kiterjed az értékelés tervezésére is.
13. Pedagógiai munkájában épít a gyermeki válaszok, tévedések rendszeres visszacsatolására.
14. Jó a kapcsolata a gyermekekkel.

---

<sup>11</sup> Online kérdőív.

15. Pedagógiai munkájára jellemző a példamutatás, a gyermekek számára átadható, követhető értékrend átadása.
16. Rendszeresen szervez vonzó, szabadidős programokat a gyermekek számára.
17. Értékelése, megerősítése folyamatos, fejlesztő, a gyermekek személyiségfejlődésére is kiterjed.
18. Használja az internet nyújtotta lehetőségeket az ismeret átadás támogatásában.
19. Értékelésében, visszacsatolásaiban a fejlesztő cél, a pozitív megerősítés dominál.
20. Ellenőrzése, értékelése következetes, az intézmény pedagógiai programjában, a nevelési, tevékenységi (projekt) tervében előírt követelményeknek megfelelő.
21. Teljesíthető követelményeket támaszt a gondozásban, gyermekmunkában, játékban, párhuzamosan végezhető differenciált tevékenységekben.
22. A gyermekek apróbb sikerét, törekvését, önértékelését a sikeres tanulási folyamat részének tekinti.
23. Értékelésében és az elvárások, követelmények felállításában a nevelési, tevékenységi (projekt) terv nyújtotta lehetőségeken belül figyelembe veszi az egyének és a csoportnak a fejlődési szintjét, ütemét, sajátosságait.
24. A megfigyelések, értékelések eredményeit beépíti az egyéni és csoportos fejlesztés céljainak, módszereinek kijelölésébe.
25. Előre tájékoztatja a gyermekeket a feladatokról, időt adva teljesítésükre, ezzel eléri sürgetésmentes a napirend betartását, betartatását.
26. Félévente pontos tájékoztatást ad a gyermekek fejlődésének üteméről, fejlesztés irányáról, módjáról, az éves és a rövidebb távú célokról, feladatokról, elvárásokról a szülőknek.
27. Jó a kapcsolata a szülőkkel, a gyermek gondozójával megbízottjával.
28. Jó a kapcsolata a pedagógiai munkát közvetlenül segítőkkel és a többi kollégával.
29. Gyakran és szívesen vesz részt intézményen belüli vagy kívüli szakmai aktivitásokban a nevelő-tanító munkáján túl is.
30. Munkája során érthetően és a pedagógiai céljainak megfelelően kommunikál.
31. Empatikus, határozott, következetes, szuggesztív a gyermekek között.
32. Nyitott a kollégák visszajelzéseire, szívesen vesz részt szakmai vitákban.
33. Nyitott a pedagógiai munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja azokat szakmai fejlődése érdekében.
34. Tisztában van önmaga képességeivel, szakmai felkészültségével, személyisége sajátosságaival.
35. Pedagógiai munkáját folyamatosan elemzi, értékeli.
36. A szakterületére vonatkozó legújabb eredményeket beépíti pedagógiai gyakorlatába.
37. Szívesen vesz részt innovációban, pályázati feladatokban.
38. Az önálló ismeretszerzéshez, tevékenységhez kötött tanuláshoz biztosítja a megfelelő, eszközöket.
39. A gyermeki tévedéseket, hibákat a nevelés, tanulási folyamat részeként kezeli, azok tapasztalatait beépíti saját pedagógiai gyakorlatába.
40. Tervezőmunkájában figyelembe veszi a vizuális, auditív, verbális, vagy ettől eltérő gyermektípusok sajátosságait.
41. Felismeri, kihasználja a játékban, tevékenységhez kötött ismeretszerzésben, az általa a csoport fejlettségi szintjének megfelelően készített nevelési tevékenységi tervében rejlő lehetőségeket a különböző ismeretszerzési stratégiák kialakítására.

Kérjük, amennyiben olyan véleménye van a munkájával, személyével kapcsolatban, amelyet nem érintettek a kérdések, és fontosnak tart megjegyezni, írja le ide!



## 2. számú melléklet: Szülői kérdőív a pedagógus önértékeléséhez<sup>12</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja. A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Időben tájékoztatja a szülőket a feladatokról, elvárásokról.
2. A gyermekem alkotásait, szabad munkáit rendszeresen összegyűjti, értékeli a fejlődést, és számunkra is hozzáférhetővé teszi.
3. A szülőkkel való párbeszédét a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, más véleményének tiszteletben tartása jellemzi.
4. Értékelése, visszajelzései rendszeresek, aktuálisak.
5. Fogadóórán informatív és gyermekem fejlődése szempontjából hasznos tanácsokat ad.
6. Szülői kérdésre időben és pontosan reagál.
7. Segítségért fordulhatok hozzá nevelési problémákkal.
8. Felismeri a gyermekek problémáit, tanulási nehézségeit és képes segítséget nyújtani.
9. Gyermelem hosszabb hiányzása esetén lehetőség szerint ad időt és segítséget a felzárkózásához.

---

<sup>12</sup> Online kérdőív.

### 3. számú melléklet: Munkatársi kérdőív a pedagógus önértékeléséhez<sup>13</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja. A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. A kollégákkal való kommunikációját a kölcsönös megbecsülés, együttműködésre való törekvés, más véleménynek tiszteletben tartása jellemzi.
2. A tehetséges gyermekeknek lehetőséget biztosít a továbbfejlődésre.
3. Szervez vonzó, óvodán kívüli programokat a gyermekek számára.
4. Szükség szerint tájékoztatja a kollégákat a gyermekek fejlődéséről, problémáiról.
5. Nyitott a pedagógiai munkájában vele együttműködők visszajelzéseire, felhasználja azokat szakmai fejlődése érdekében.
6. Értékelési gyakorlata összhangban van az intézményi elvárásokkal.
7. Részt vesz szakmai vitákban, ilyenkor nyitott, együttműködő.
8. Folyamatosan képezi magát, és tudását igény szerint megosztja kollégáival.
9. Részt vesz innovációban, pályázati feladatokban.

---

<sup>13</sup> Online kérdőív.

#### 4. számú melléklet: Vezetői önértékelő kérdőív<sup>14</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyik milyen mértékben igaz Önre!** A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

5 = teljesen így van

4 = többségében így van

3 = általában igaz

2 = többnyire nincs így

1 = egyáltalán nem igaz

0 = nincs információja. A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

##### **Képesítés, felkészültség**

1. Az intézményműködéshez szükséges jogi ismeretekkel és központi elvárásokkal tisztában van.
2. A vezetéstudomány és a pedagógia korszerű irányzataiban, módszereiben tájékozott.
3. Tudását hatékonyan adja tovább kollégáinak.
4. Folyamatosan tanul, fejlődik.

##### **Személyes tulajdonságok**

5. Érvényesíti vezető szerepét.
6. Elkötelezett az intézmény iránt.
7. Lelkes, önálló, erős készítése van eredményt elérni.
8. Kész a „kiállásra”, még ha népszerűtlen dolgokról is van szó.
9. Határozott, döntésre képes.
10. Tettei és szavai egymással összhangban állnak.
11. Elfogulatlanul kezeli az adódó szülői, pedagógiai munkát segítő és óvodapedagógus/alkalmazott konfliktusokat.

##### **Stratégiai vezetés**

12. Jól látja a szervezet működésének lényegét és haladásának módját.
13. A szervezeti értékek közvetítésével képes az alkalmazottaknak irányt mutatni.
14. Az értékek talaján jól megragadja a szervezet céljait és stratégiai tervét.
15. Képes a napi szintű teendőket a távlati célokhoz igazítani.
16. Tudatosan kezeli a szervezet erősségeit és gyengeségeit.
17. Kidolgozza a célokat, a cselekvési sorrendeket és az erőforrásokat összefogó éves tervet.

---

<sup>14</sup> Online kérdőív.

18. Képes a nevelőtestület többségének figyelmét a célokra összpontosítani.
19. Képes konstruktívan együttműködni a megfelelő szakemberekkel.

### **A vezető és a változás**

20. Érzékeli a szervezetre ható külső változásokat.
21. Érzékeli a partnerek elvárásait és igényeit.
22. Keresi és elfogadja elgondolásainak kritikáját.
23. A változásokhoz hozzárendeli, megszervezi az erőforrásokat.
24. Meg tudja értetni a szervezeti tagokkal a változások szükségességét.
25. Folyamatos fejlesztés jellemzi az intézmény pedagógiai munkáját és a működését.
26. Az intézményt távol tartja a napi politikától.

### **A munkahelyi közösség irányítása**

27. Képes megosztani a vezetési feladatokat.
28. Bizalmat kiváltó légkört teremt.
29. Tevékenyen bevonja a szervezeti tagokat az intézmény céljainak kialakításába.
30. Szorgalmazza a becsületes, nyílt visszajelzést.
31. Hatékony és eredményes értekezletet tart.
32. Gondot fordít a kétirányú információáramlásra (alkalmazottak, szülők, gyermekek körében).
33. Mérésekkel, megfigyelésekkel alátámasztott adatokkal rendelkezik a szervezet állapotáról.
34. Folyamatosan értékeli a tervekhez viszonyított haladást.
35. Képes megállapítani a „kritikus sikertényezőket”: azt a néhány területet, amelyben az elért eredmény sikeres teljesítményhez vezet.
36. Hatékony a korrekció azonnali megtételében, ha az eredmények jelentősen eltérnek a tervtől.

### **Munkahelyi motiváció**

37. Jól hasznosítja a feladatkiosztást mint az óvodapedagógusok fejlesztésének fontos eszközét.
38. Az óvodapedagógusok munkájának ellenőrzését-értékelését fejlesztési eszközként használja.
39. Személyes szakmai kapcsolatot létesít munkatársaival, hogy megismerje munkájukkal kapcsolatos céljait, problémáikat.
40. Képes az emberek érdeklődését felkelteni, és a többséget mozgósítani a célok irányába.

## 5. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a pedagógusok elégedettségét mérő kérdőív<sup>15</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett.** A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm.

A „0” megjelölést a kérdőív átlagába nem számítjuk bele!

1. Az intézmény nevelő-tanító munkája a pedagógiai program alapelveinek megfelelő napi pedagógiai gyakorlatot tükrözi.
2. A pedagógusok a gyermekek érdeklődését felkeltő nevelési, tanítási módszereket alkalmaznak.
3. A gyermekek számára szervezett tevékenységei rendszeresek, tervezettek és összehangoltak.
4. A gyermekek fejlődésének értékelése egyértelmű követelmények és szempontok szerint történik, amelyet minden pedagógus betart.
5. A gyermekek életkoruknak és fejlettségüknek megfelelő visszajelzést kapnak, a szokás szabályrendszer betartásáról, önkiszolgálásról, másokért való munkavégzés fontosságáról.
6. Az intézményben folyó nevelő-tanító munka segíti a gyermekeket, hogy felfedezzék és kibontakoztassák egyéni képességeiket.
7. A felzárkóztatás kiemelt feladat az intézményben, a lemaradó gyermekek tervszerűen és rendszeresen kapnak segítséget.
8. Az intézmény lehetőséget teremt a tehetség kibontakoztatására.
9. Az intézményben fontos szerepe van a közösségi nevelésnek.
10. A gyermekeket és a szülőket együttműködés és előítélet-mentesség jellemzi.
11. A nevelés és oktatás személyre szóló: a pedagógusok ismerik a gyermekeket, testi és szellemi képességeiket, törődnek értelmi, érzelmi fejlődésükkel.
12. Intézményen kívüli tevékenységet szervez a gyermekek számára (kirándulás, múzeumlátogatás stb.).
13. Az intézmény hangsúlyt fektet a gyermekek környezettudatos nevelésére.

---

<sup>15</sup> Online kérdőív

14. Az intézmény hangsúlyt fektet az egészséges életmódra való nevelésre, rendszeres mozgásra, szabad levegőn való tartózkodásra, délutáni pihenésre, egészséges táplálkozásra, személyes higiénára.
15. Az intézmény hangsúlyt fektet a nemzeti hagyományok megismertetésére, a magyarságtudat, hazaszeretet alakítására.
16. Az intézményben a gyermekek megismerik az erkölcsi normákat, képessé válnak arra, hogy az adott értékrendet, kövessék, a hozzá kapcsolódó ünnepeket, megemlékezéseket örömmel megélik.
17. Az intézményben a szülőknek lehetőségük van arra, hogy bekapcsolódjanak a gyermekeiket érintő döntések előkészítésébe, véleményt nyilvánítsanak, és változásokat kezdeményezzenek.
18. Az intézményvezető jelenléte meghatározó az intézményben.
19. A vezető egyértelműen fogalmazza meg elvárásait, és egyértelműen határozza meg a nevelőtestület feladatait, törekszik az egyenletes terhelés megvalósítására.
20. Az intézményvezető fontosnak tartja a pedagógusok szakmai fejlődését: ezt segíti feladatmegbízásokkal, a célzott belső és külső továbbképzésekkel.
21. Az intézményvezető hangsúlyt fektet a nevelőtestületen belül az etikus pedagógusmagatartás betartására.
22. Az intézményvezetés ellenőrző-értékelő tevékenysége folyamatos.
23. Az intézményvezetés az intézményi önértékelési rendszer alkalmazásával visszajelzést ad a pedagógusoknak munkájukkal kapcsolatban: a visszajelzés és az értékelés korrekt, és tényeken alapul.
24. Az intézményen belüli információáramlás kétirányú, a nevelőtestület tagjai időben megkapják a munkájukhoz szükséges információkat.
25. A vezető fontosnak tartja, elősegíti és igénybe veszi a pedagógusok szakmai együttműködését.
26. A vezető igényli a véleményeket, támogatja a jó ötleteket.
27. Az intézményben a pedagógiai-szakmai munka zavartalan végzéséhez szükséges eszközök rendelkezésre állnak.
28. Az intézményben tervszerűen és hatékonyan működnek a szakmai munkaközösségek.
29. Az intézményben a pedagógusok készek a szakmai fejlődésre, tanfolyamokon, továbbképzéseken vesznek részt, az itt szerzett ismereteket hasznosítják, és egymásnak is átadják.
30. Az intézményben a gyermekek szüleivel való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az intézménnyel és gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.

## 6. számú melléklet: A vezető önértékelése, valamint az intézményi önértékelés keretében a szülők elégedettségét mérő kérdőív<sup>16</sup>

Kérjük, gondolja végig és értékelje azt, hogy **a felsorolt állítások közül melyikkel milyen mértékben elégedett**. A legördülő menü segítségével válassza a véleményét tükröző értéket 0 és 5 között, ahol:

- 5 = Teljesen elégedett vagyok
- 4 = Többnyire elégedett vagyok
- 3 = Elégedett is vagyok meg nem is
- 2 = Többnyire nem vagyok elégedett
- 1 = Egyáltalán nem vagyok elégedett
- 0 = Nincs információm

A „0” megjelölést a kérdőív számított átlagába nem számítjuk bele!

1. Az intézményben a gyermekek viselkedése a felnőttekkel és a csoporttársakkal kulturált, udvarias.
2. Gyermekeim szokás szabályrendszerének az ellenőrzése rendszeres.
3. Gyermekeim tisztában van a követelményekkel.
4. Szülőként megfelelő visszajelzést kapok gyermekem előrehaladásáról.
5. Az intézmény segíti gyermekemet, hogy megismerje és fejlessze képességeit.
6. Az intézmény eredményesen segíti a lemaradó gyermekeket.
7. Az intézmény lehetőséget teremt a tehetség kibontakoztatására.
8. Az intézmény ösztönzi a gyermekek önzetlen együttműködését.
9. Az intézmény fejleszti a gyermekek testi, szellemi, érzelmi képességeit.
10. Az intézmény hangsúlyt fektet az óvodán kívüli tevékenységek (kirándulás, színház, múzeumi programok stb.) szervezésére.
11. Az intézmény hangsúlyt fektet a gyermekek környezettudatos nevelésére.
12. Az intézmény hangsúlyt fektet az egészséges életmódra nevelésre, rendszeres mozgásra, szabad levegőn való tartózkodásra, délutáni pihenésre, egészséges táplálkozásra, személyes higiéniaira.
13. Az intézmény fontosnak tartja a nemzeti hagyományok megismertetését, a magyarságtudat, hazaszeretet kialakítását.
14. Az intézményben a gyermekek megismerik az erkölcsi normákat, képessé válhatnak arra, hogy az adott értékrendet kövessék, a hozzá kapcsolódó ünnepeket, megemlékezéseket örömmel megélik.
15. Az intézménynek jó a hírneve, jól képzett pedagógusok magas színvonalon végzik munkájukat.

---

<sup>16</sup> Online kérdőív.

16. Az óvodával való kapcsolattartás formái megfelelőek, hatékonyan biztosítják a szülők számára, hogy hozzájussanak az óvodával és a gyermekükkel kapcsolatos információkhoz.



## 7. számú melléklet: Az önértékeléshez kapcsolódó feladatok javasolt megoszlása

	önértékelést támogató munkacsoport	önértékelő pedagógus	további kollégák	intézményvezető	szülők, egyéb partnerek
tervezés	x				
tájékoztatás, felkészítés	x	x	x		x
adatgyűjtés		x	x	x	x
értékelés		x			
folyamatba épített támogatás	x				
minőségbiztosítás	x				
adatszolgáltatás (fenntartónak)				x	

1. táblázat. A pedagógus önértékeléséhez kapcsolódó feladatok megoszlása

	önértékelést támogató munkacsoport	önértékelő vezető	további kollégák	szülők, egyéb partnerek
tervezés	x			
tájékoztatás, felkészítés	x	x	x	x
adatgyűjtés		x	x	x
értékelés		x		
folyamatba épített támogatás	x			
minőségbiztosítás	x			
adatszolgáltatás (fenntartónak)			x	

2. táblázat. A vezető önértékeléséhez kapcsolódó feladatok megoszlása

	önértékelést támogató munkacsoport	intézményvezető	további kollégák	szülők, egyéb partnerek
tervezés	x			
tájékoztatás, felkészítés	x		x	x
adatgyűjtés			x	x
értékelés			x	
folyamatba épített támogatás	x			
minőségbiztosítás	x			
adatszolgáltatás (fenntartónak)			x	

3. táblázat. Az intézmény önértékeléséhez kapcsolódó feladatok megoszlása