ZSOLT NÁNDOR KATOLIKUS

ZENEISKOLA

ESZTERGOM

Önértékelési Program

2020-2025

Készítette: Stipkovits Fülöp – igazgatóhelyettes

2020. szeptember 15.

Tartalom

1. Az önértékelés alapja 3
2. Az önértékelés céljai 3
3. Önértékelési csoport 3
4. Az önértékelés feladatai 4
4.1. Az önértékelés előkészítése és folyamata 4
4.2. Az önértékelés tervezése 4
4.3. Az önértékelés ütemezése 8
5. Az összegző értékelések 10
6. Az Intézményi önértékelés alapján a működés javításának és folyamatos 10
fejlesztésének rendszere 10
7. A dokumentumok tárolása 11
8. Nyilvánosság, hozzáférhetőség 11
1.a. sz. melléklet - az iskola pedagógusaira vonatkozó intézményi elvárások 13
1.b. sz. melléklet - az iskola vezetőjére vonatkozó intézményi elvárások 36
1. c. sz. melléklet az iskola intézményre vonatkozó intézményi elvárások 52
2.sz melléklet 80
Éves önértékelési terv 80

1. Az önértékelés alapja

Jogszabályok:

- 2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről (64-65. § és a 86-7. §)
- 20/2012 (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról (145-156. §)
- 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról (I. és II. fejezet) Útmutatók
- Országos Tanfelügyelet – kézikönyv gyógypedagógiai intézmények általános iskolák számára
- Útmutató a pedagógusok minősítési rendszeréhez (második, javított változat)
- Önértékelési kézikönyv gyógypedagógiai intézmények általános iskolák számára

2. Az önértékelés céljai

- Iránymutatás az intézmény pedagógiai-szakmai munkájának fejlesztéséhez.
- Az intézmény / vezető / pedagógus felkészülésének támogatása a tanfelügyeleti ellenőrzésre, értékelésre.
- A pedagógusok felkészülésének támogatása a minősítésre.
- A fejlődés, az előrehaladás mérése a saját intézményi célokhoz, elvárásokhoz mérten.

A cél megvalósításával kapcsolatos feladatokat az Önértékelési csoport látja el, de részt vesz benne az intézmény valamennyi pedagógusa az Éves önértékelési terveknek megfelelően.

3. Önértékelési csoport

Az önértékelésben minden pedagógus részt vesz, ugyanakkor a folyamatokat egy értékelési csoport irányítja, melynek tagjait az intézményvezető jelöli ki. A csoport létszáma 5 fő

A munkacsoport vezetőjét az intézményvezető tanév kezdetekor bízza meg. A munkacsoport vezetői megbízatása és a munkacsoport összetétele tanévenként felülvizsgálatra kerül. Fő elvként tanévenként 2 tag kikerül a munkacsoportból, akik helyére a tantestület olyan 2 pedagógusa lép, akik korábban nem vettek részt az önértékelési csoport munkájában.

Az önértékelő csoport tagjai a csoportban végzett munkát munkaidejük 32 órás keretében számolják el.

Az adott tanévben önértékelési csoportban feladatot ellátó pedagógusok személye az Önértékelési Program mellékletét képező Éves önértékelési terv rögzíti.

A csoport feladata, hogy közreműködik

- az intézményi elvárás-rendszer meghatározásában;
- az adatgyűjtéshez szükséges kérdések, interjúk összeállításában;
- az éves terv és az ötéves program elkészítésében;
- az aktuálisan érintett kollégák tájékoztatásában;
- az értékelésbe bevont kollégák felkészítésében, feladatmegosztásában;
- az OH informatikai támogató felületének kezelésében.
- és az „össz-intézményi" önértékelési munkában.

4. Az önértékelés feladatai

4.1. Az önértékelés előkészítése és folyamata

1. Tantestület tájékoztatása
2. Az Ötéves Önértékelési Program elfogadása, pontosítása
3. Intézményi elvárás-rendszer meghatározása,
4. Intézményi dokumentumok felülvizsgálata – rövid, egyszerű célok és feladatok, mérhető teljesítmények és elvárások megfogalmazása. Az értékelendő területek megismerése, testre szabása (pedagógus, vezető és intézmény szintjén)
5. Szintenként az önértékeléshez szükséges adatgyűjtés
6. Szintenként az önértékelés elvégzése
7. Az összegző értékelések elkészítése
8. Éves önértékelési terv készítése

4.2. Az önértékelés tervezése

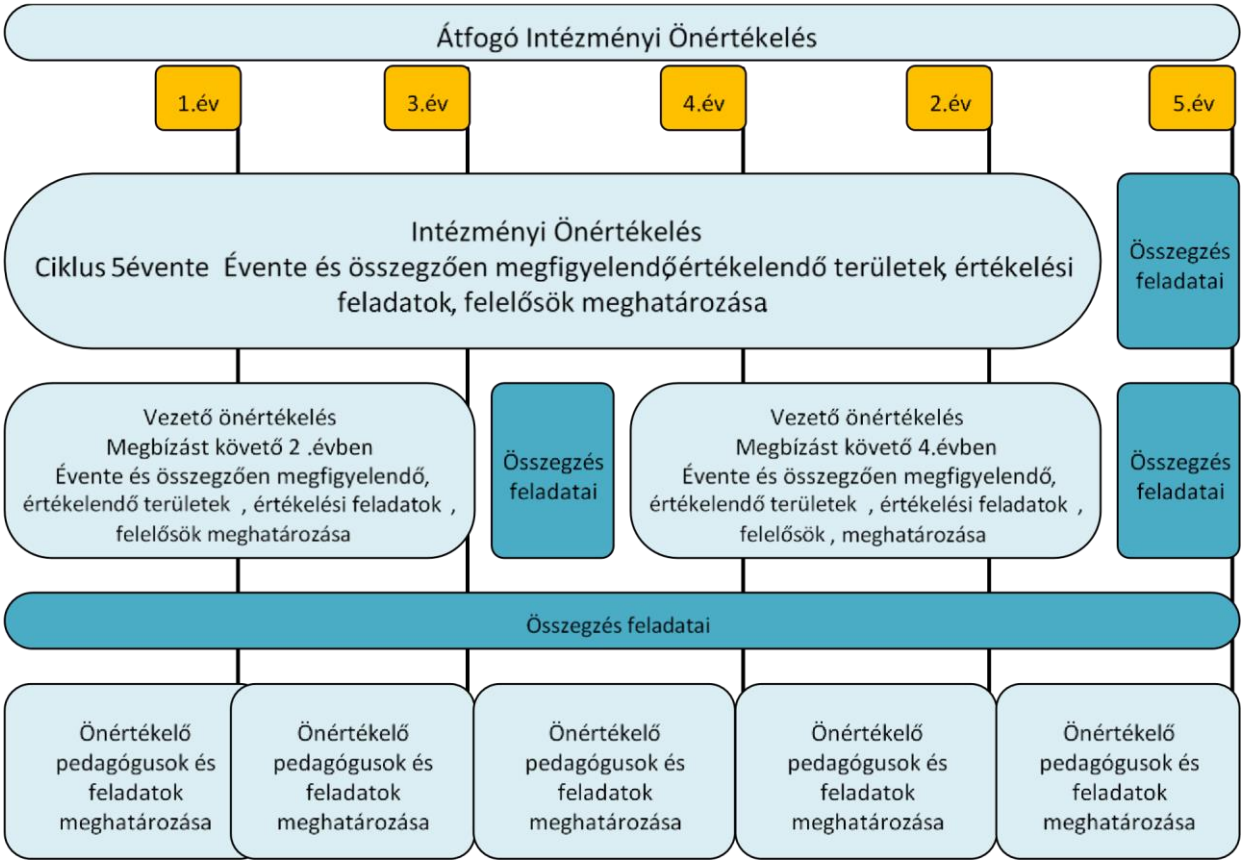
Az önértékelés 3 szinten zajlik: pedagógus, vezetők, intézmény.
Mindhárom szinten a külső tanfelügyeleti ellenőrzéssel összhangban történik, így az értékelési területek és szempontok megegyeznek. Az értékelés alapját a pedagógusminősítés területeivel megegyező területekhez, ***a pedagóguskompetenciákhoz kapcsolódó általános elvárások, a pedagógusok minősítésének alapját képező indikátorok alkotják.*** Az alábbi táblázatban foglaljuk össze a szintekhez tartozó területeket és a módszereket.

Szint	Pedagógus	Vezető	Intézmény
Területek	1. Pedagógiai, módszertani felkészültség	1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása	1. Pedagógiai folyamatok
	2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók	2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	2. Személyiség- és közösségfejlesztés
	3. A tanulás támogatása	3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása	3. Eredmények
	4. A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség	4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása	4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció
	5. A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmikulturális sokféleségre, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység	5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása	5. Az intézmény külső kapcsolatai
	6. A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése		6. A pedagógiai munka feltételei
	7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás		7. A Nemzeti alaptantervben megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott intézményi céloknak való megfelelés
	8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért		

Szint	Pedagógus	Vezető	Intézmény
	Dokumentumelemzés		
	❖ Az előző pedagógusellenőrzés (tanfelügyelet, szaktanácsadó) és az intézményi önértékelés adott pedagógusra vonatkozó értékelőlapjai ❖ A tanmenet, tematikus tervek és az éves tervezés egyéb dokumentumai ❖ Óraterv ❖ Egyéb foglalkozások tervezése ❖ (egyéni fejlesztési terv) ❖ Napló ❖ Tanulói füzetek (amennyiben releváns)	❖ Az előző vezetői ellenőrzés (tanfelügyelet, szaktanácsadó) és az intézményi önértékelés adott vezetőre vonatkozó értékelőlapjai ❖ Vezetői pályázat/program ❖ Pedagógiai program ❖ Egymást követő két tanév munkaterve és az éves beszámolók ❖ SZMSZ	❖ Pedagógiai program ❖ SZMSZ ❖ Egymást követő két tanév munkaterve és ❖ az éves beszámolók (az mk. munkatervekkel és beszámolókkal együtt) ❖ Továbbképzési program – beiskolázási terv ❖ Házirend ❖ Pedagógus önértékelés eredményeinek összegzése ❖ Az előző intézményellenőrzés (tanfelügyelet) és az intézményi önértékelés értékelő lapjai ❖ Megfigyelési szempontok - a pedagógiai munka infrastruktúrájának megismerése ❖ Elégedettségmérés
	Óra-, foglalkozáslátogatás	_____	_____

Szint	Pedagógus	Vezető	Intézmény
	Interjúk		
	pedagógussal vezetőkkel (tagintézmény-vezető, munkaközösség- vezető)	• intézményvezetővel • fenntartóval • vezető társakkal	• tagintézmény-vezetővel - egyéni • pedagógusok képviselőivel – csoportos • szülők képviselőjével
	Kérdőíves felmérés		
	❖ önértékelő szülői munkatársi	• önértékelő • nevelőtestületi • szülői	———

4.3. Az önértékelés ütemezése



1. Pedagógusértékelés – 5 évenként

A pedagógusok önértékelése az éves önértékelési terv szerint történik, az önértékeléshez az Oktatási Hivatal által működtetett informatikai rendszer nyújt támogatást. Az éves önértékelési tervben kijelölt támogató kollégák egyeztetik a részleteket az érintett pedagógussal, közösen meghatározzák az önértékelésbe bevonandó további partnerek körét (vezetők, szülők, kollégák).

- Évente a tantestület időarányos részének értékelése az alábbi szempontok figyelembe vételével:
    - minősítésre jelentkezők;
    - gyakornokok elsőbbségével a keret feltöltése
- Minden tanév évzáró értekezletén a tantestülettel ismertetni kell a következő önértékelésben részt vevőket, valamint azok névsorát, akik közreműködnek az értékelés során.
- Minden pedagógus értékelésében 2 fő vesz részt arányosan elosztva az ezzel járó többletfeladatokat.

    Javaslat a feladatok elosztására:

    - „A" kolléga – **óralátogatás, dokumentumelemzés** és az ezzel kapcsolatos mindennemű adminisztrációs feladat elvégzése
    - „B" kolléga - **interjúk, kérdőíves felmérések** és az ezzel kapcsolatos mindennemű adminisztrációs feladat elvégzése

  Az értékelt pedagógus javaslatot tehet az értékelésében részt vevőkre, amit lehetőség szerint a beosztásnál figyelembe veszünk.
- Az értékelést végzők november 15.-ig készítik el a maguk területén a pedagógus értékelését, azt átadják az értékelt pedagógusnak, a vezetőnek 1-1 példányban.
- Az értékelt pedagógus az értékelés eredményének kézhezvételétől számított 30 napon belül elkészíti saját önértékelését, valamint a vezető segítségével az ***önértékelés eredményére épülő*** 2 évre szóló önfejlesztési tervet készít, melyet feltölt az informatikai rendszerbe. Az önfejlesztési tervet értékelési területenként, az eredeti intézményi elvárásokat és az értékelést tartalmazó táblázatba kell feltölteni.
- Az önértékelési csoport a félévzáró értekezletig elkészíti az összegző értékelést

Vezető értékelése – a 2. és 4. évben

- A tagintézmény-vezető értékelése a 20/2012.(VIII.30) EMMI- rendelet 146.§ (5) szerint, a munkacsoport két tagjának bevonásával.
- „A" Kolléga: interjúk és az ezzel kapcsolatos mindennemű adminisztrációs feladat elvégzése.
- „B" Kolléga: kérdőívek és az ezzel kapcsolatos mindennemű adminisztrációs feladat elvégzése.

- Az értékelők az esedékesség évében november 15-ig készítik el a vezető értékelését.
- A vezető 30 napon belül elkészíti a saját önértékelését és a két évre szóló önfejlesztési tervet.
- A vezető összegző értékelését a munkacsoport félévzáró értekezletig készíti el.
- Az igazgató az elkészült önértékelést, fejlesztési tervet és összegző értékelést eljuttatja a fenntartóhoz.

Intézményi értékelés – 5 évenként

- Az értékelésben a munkacsoport tagjai vesznek részt. Irányítják az intézményi önértékeléssel kapcsolatos feladatokat minden tanévben az éves értékelési tervben foglaltak szerint és az 5. évben lebonyolítják az átfogó intézményi önértékelést.

Az intézményi éves önértékelési terv készítésének határideje: minden évben a tanévnyitó értekezlet.

Az ötéves önértékelési program készítésének határideje: az 5. évet követő tanévnyitó értekezlet.

Az önértékelési program módosítására a fenntartó, vagy a vezető, vagy a munkacsoport vagy a tantestület 20%-ának javaslatára kerülhet sor.

5. Az összegző értékelések

A munkacsoport tagjai készítik el a pedagógusok, a vezető és intézményi önértékelések összegzését, melyhez összegyűjtik az értékelésben részt vevőktől az összes az önértékeléssel kapcsolatban keletkezett adatot, dokumentumot. Az összegző értékelésnél kiemelt figyelmet kell fordítani az erősségekre és a fejleszthető területekre.

Erősségek azok, amelyek 75% feletti, fejleszthető területek azok, amelyek 30% alatti értékelést kaptak. Az interjúknál az abban résztvevők összegzésképpen fogalmazzák meg az erősségeket és fejleszthető területeket.

6. Az Intézményi önértékelés alapján a működés javításának és folyamatos fejlesztésének rendszere

Az eljárás célja, hogy az iskolánk működése során keletkező problémajelzések, valamint az intézményt érintő külső és belső mérések, belső értékelések eredményei alapján észlelt hiányosságok, hibák, nem-megfelelőségek megszűnjenek, a szükséges javító, fejlesztő, megelőző tevékenységek megtörténjenek. Valamint a felszínre került erősségek tudatosuljanak, tovább erősödjenek, intézményünk értékét folyamatosan növeljék.

Az eljárás hatálya kiterjed az intézmény teljes működésére. *Fejlesztő javaslat* adása minden dolgozó joga, feladata. Célja, hogy a munkatársak javaslataikkal hozzájárulhassanak az iskolai működés hatékonyságának fejlesztéséhez.

Az önértékelési csoport feladata - az iskolavezetéssel egyeztetve - a megfelelő javító, fejlesztő tevékenységek elindítása.

7. A dokumentumok tárolása

Az önértékelés, szaktanácsadás, tanfelügyeleti és szakértői ellenőrzés dokumentumait a személyi anyag részeként elektronikusan tároljuk

- az OH támogató felületén;
- az intézmény vezetői irodájában és a titkárságon lévő számítógépeken külön mappákban. Az intézményi értékelések dokumentumait iktatjuk és tároljuk. Az összegző értékelést, az éves önértékelési tervet és az ötéves önértékelési programot.
- az intézmény vezetői irodájában és a titkárságon lévő számítógépeken külön mappákban

8. Nyilvánosság, hozzáférhetőség

Az összegző értékelés **egyéni hozzájáruló nyilatkozatok alapján** részben vagy egészben nyilvánosságra hozható (intézményi honlapon megjeleníthető).
Az értékelések az önértékelési csoport tagjai, valamint az intézményvezetés és a személyi anyagot kezelő munkatárs számára hozzáférhető kell, legyen.
Biztosítani kell a hozzáférést kérés esetén az alábbi külső személyek számára: szaktanácsadó, tanfelügyelő, szakértő, munkáltató, fenntartó.
Kérés esetén az intézményvezető tájékoztatást nyújthat az értékelésben részt vevő felek részére az eredményről (az önfejlesztési tervben foglaltak értékelése érdekében).

9. Mellékletek

1. sz. Elvárás-rendszer,

a pedagógusra vonatkozó

b vezetőre vonatkozó

c intézményre vonatkozó

2.sz. Éves Önértékelés Terv

/évente lefűzésre kerül az Önértékelési Program részeként/

Esztergom, 2020. szeptember 15.

Stipkovits Fülöp
Belső Önértékelési Csoport elnöke

Zsolt Nándor Katolikus Zeneiskola Esztergom

Udvardyné Pásztor Ágnes
igazgató

1.a. sz. melléklet - az iskola pedagógusaira vonatkozó intézményi elvárások

A pedagógus önértékelésének területei

Pedagógiai módszertani felkészültség

A pedagógus az általa tanított műveltségi területek, tantárgyak alapvető fogalmainak, azok fejlődésének, összefüggéseinek, megismerési, probléma megoldási módszereinek, tantervi követelményeinek, valamint a tantárgy tanulási sajátosságainak ismeretében képes olyan feltételeket biztosítani, amelyek hatására a tanulók kialakíthatják saját gyakorlatukban alkalmazható adaptív tudásukat a tanulók egyéni képességeinek megfelelően.

A kizárólag habilitációs, rehabilitációs tevékenységet végző gyógypedagógus esetén, az adott fogyatékossági területre vonatkozó habilitációs, rehabilitációs tevékenység tartalma értendő a műveltségi területek és tantárgyak helyett.

A pedagógus törekszik szaktudományi, szaktárgyi, tanuláselméleti és tantervi tudásának minél hatékonyabb integrálására, a képességek és a tudásrendszerek fejlesztésének egységben való kezelésére annak érdekében, hogy a tantárgyban rejlő személyiségfejlesztési lehetőségeket megvalósítsa.

Kulcsjellemzők:

A pedagógus

- alkalmazza a tanulócsoportoknak, a különleges bánásmódot igénylőknek megfelelő változatos módszereket.
- értékeli az alkalmazott módszerek beválását.
- felhasználja a mérési és értékelési eredményeket saját pedagógiai gyakorlatában.
- alkalmazott módszerei illeszkednek a tananyaghoz, tanulókhoz egyaránt.

Pedagógiai módszertani felkészültség		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola pedagógusaira vonatkozó belső intézményi elvárások**
Milyen a módszertani felkészültsége? **Milyen módszereket alkalmaz a tanítási órákon és egyéb foglalkozásokon?**	**1.1 indikátor: Alapos, átfogó és korszerű szaktudományos és szaktárgyi tudással rendelkezik.**	Ismeri a hangszeres játék fiziológiai alapjait, a különböző zenei stílusok jegyeit, és az azok megvalósításához tartozó technikai, zenei eszközöket.
	1.7 indikátor: A szaktárgynak, illetve a habilitációs, rehabilitációs tevékenység tartalmának és a tanítási helyzetnek megfelelő, változatos oktatási módszereket, taneszközöket alkalmaz.	Képes a pillanatnyi szükség szerint változatni az egyes feladatok, zenei megformálások megvalósítása érdekében a tervezett eszközökön, vagy akár képes a megformálási elképzelés - stíluson belüli – módosítására is.
	1.8 indikátor: Tanítványait önálló gondolkodásra, a tanultak alkalmazására neveli.	A mielőbb kialakítandó technikai és zenei megformálás alapjai mellett rendszeresen ad növendékének önállóan megoldandó feladatot, az előzően elsajátított tudásanyagra épülő kibontakozási lehetőséget.
	1.10 indikátor: Tanítványaiban kialakítja az online információk befogadásának, feldolgozásának, továbbadásának kritikus, etikus módját. **Az alkalmazott pedagógiai módszerek a kompetenciafejlesztést támogatják.**	Növendékeink már a Z generáció gyermekei, számukra megszokott az online eszközök használata. A tanár felelőssége, hogy mennyire tudja ezt használni, és irányítani a zeneoktatás követelményeinek teljesítése, segítése érdekében. **Elvárás, hogy a pedagógus az online zenei tartalmak megismertetése során törekedjen a minőségi, tartalmilag példaértékű zenei anyag mutatására és megismertesse az online, tartalmilag hiteles zenei forrásokat.**
Ismeri és alkalmazza-e a tanulócsoportoknak, különleges bánásmódot igénylőknek megfelelő, változatos módszereket?	**Felméri a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és erkölcsi állapotát. Hatékony tanuló-megismerési technikákat alkalmaz.** **A differenciálás megfelelő módja, formája jellemző.**	
	1.9 indikátor: Az elméleti ismeretek mellett a tanultak gyakorlati alkalmazását is lehetővé teszi.	Megérezteti növendékével, hogy az elméleti és hangszeres óra egyaránt a ZENE megszólaltatásának eszközeit adja a növendék kezébe.

	Alkalmazza a tanulócsoportoknak, különleges bánásmódot igénylőknek megfelelő, változatos módszereket. **A pedagógus az életkori sajátosságok figyelembe vételével választja meg az órán alkalmazott módszereket.**	
Hogyan értékeli az alkalmazott módszerek beválását? Hogyan használja fel a mérési és értékelési eredményeket saját pedagógiai gyakorlatában?	**Felhasználja a mérési és értékelési eredményeket saját pedagógiai gyakorlatában.** **Pedagógiai munkájában nyomon követhető a PDCA-ciklus.** **Alkalmazott módszerei a tanítás-tanulás eredményességét segítetik.**	
Hogyan, mennyire illeszkednek az általa alkalmazott módszerek a tananyaghoz?	**1.6 indikátor: A rendelkezésére álló tananyagokat, eszközöket, speciális eszközöket – a digitális anyagokat és eszközöket is – ismeri, kritikusan értékeli és megfelelően használja.**	Az órán a meglevő technikai lehetőségek, és a pedagógiai szükségszerűség szerint alkalmazza a hagyományos és az IKT eszközöket. **Elvárás, hogy a zeneirodalom-zenetörténet órákhoz kapcsolódva az IKT eszközök rendszeres alkalmazása megvalósuljon különösképpen az zenehallgatás és értelmezés folyamata során.**
	1.3 indikátor: Fogalomhasználata pontos, következetes.	A használt szakkifejezéseket együtt értelmezi, növendékével, Megmagyarázza neki a konvencionális tartalmat, illetve a gyakorlatban, mutatja a megvalósítás hangzó formáját és technikai kivitelezésének módját.

	1.4 indikátor: Kihasználja a tananyag kínálta belső és külső kapcsolódási lehetőségeket (a szaktárgyi koncentrációt).	A hangszeres órákon általános az elméleti órán tanultak alkalmazása, de mellette mód és szükség van az egyéb történelmi, művészettörténeti, de akár a hangtani, fizikai, vagy matematikai tudás felhasználására is. Lényeges segítséget jelent ebben a korrepetíció, illetve a kamarazenei, zenekari játék bekapcsolása.
	1.2 indikátor: Rendelkezik a szaktárgy, illetve a habilitációs, rehabilitációs tevékenység tartalmának tanításához szükséges tantervi és szakmódszertani tudással.	A hangszer tanítására irányuló metodikája a zenei megformálást, az előadást célozza, a megszólaló zene érdekében és javára használja az eszközöket.
	1.5 indikátor: Pedagógiai munkája során képes építeni a tanulók más forrásokból szerzett tudására.	Az órai munka során érdeklődik a növendék saját befogadói és esetleges alkotói élményei, tapasztalatai iránt. Kérdéseivel, útmutatásával szükség szerint segít a felfedezés, ráismerés folyamatában.

Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók

A pedagógus az iskolával szemben megfogalmazott szülői és fenntartói igények, a tanulói személyiség fejlesztésére vonatkozó tantervi célkitűzések, a tanulók életkora, képességei, érdeklődése, előzetes tudása és tapasztalatai, szociális felkészültsége, fogyatékosságának mértéke és az elsajátítandó tudás sajátosságai közti összhang megteremtésével képes pedagógiai munkájának megtervezésére a helyi tanterv, a tanmenet, a tematikus terv és az óraterv szintjén.

Képes a tervezés során a kollégákkal és a tanulókkal együttműködni; a taneszközöket és egyéb tanulási forrásokat kritikusan elemezni és a konkrét céloknak megfelelően kiválasztani; a pedagógiai folyamat elemei közötti összefüggéseket és kölcsönhatásokat tudatosan felhasználni; a célokhoz és az adott szituációhoz alkalmazkodva kreatívan, különböző változatokban gondolkodni; terveit reflektív módon elemezni, értékelni.

Kulcsjellemzők:

A pedagógus

- tervező munkája, tervezési dokumentumai, tervezési módszerei nyomon követhetőek, megvalósíthatóak és reálisak.
- a tervezés során érvényesíti a Nemzeti alaptanterv nevelési céljait, meghatároz pedagógiai célokat, fejlesztendő kompetenciákat.
- a tervezés során figyelembe veszi, és terveibe beépíti a sajátos nevelési igényű tanulók iskolai oktatásának tantervi irányelveit
- éves tervezésének elemei megfelelnek a pedagógiai programban leírt intézményi céloknak.
- tervező munkája során épít a tanulók képességeire, előzetes tudására és a tanulócsoport jellemzőire.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

Pedagógiai folyamatok tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz szükséges önreflexiók		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola pedagógusaira vonatkozó beső intézményi elvárások**
Milyen a pedagógiai tervező munkája: tervezési dokumentumok, tervezési módszerek, nyomonkövethetőség, megvalósíthatóság, realitás?	**2.2 indikátor: Pedagógiai munkáját éves szinten, tanulási-tanítási (tematikus) egységekre és órákra bontva is megtervezi.**	A művekkel való foglalkozás során annyi információval szolgál, amennyivel a növendék fejlődését előre viszi és olyan zeneművet ad fel, melynek megértése és feldolgozása a növendék részére optimális. **Elvárás a főtárgytanár részéről a hangszeres oktatással párhuzamosan az elméleti órákon tanult ismeretek komplex beépülésének segítése.**
	2.3 indikátor: Komplex módon veszi figyelembe a pedagógiai folyamat minden lényeges elemét: a tartalmat, a tanulók előzetes tudását, egyéni képességeit, motiváltságát, életkori sajátosságait, az oktatási környezet lehetőségeit, korlátait stb.	Képes az eltervezett anyagtól eltérni, ha azt a növendék fizikai és mentális állapota megkívánja. Az órai munka során észreveszi azokat a problémákat, illetve gátakat, amelyek akadályozzák kibontakozást.

	2.9 indikátor: Tudatosan tervezi a tanóra/foglalkozás céljainak megfelelő stratégiákat, módszereket, taneszközöket.	A tanár eredményes motiválásán múlik, hogy az órán a növendék ne csak lejátssza, hanem eljátssza a művet. Elkötelezetten törekedjék a ZENE hiteles megszólaltatására. **Elvárás, hogy a zenei megszólaltatás technikai alaptevékenységén túl a növendék megérezze az élményszerű zenei alkotótevékenység örömét.**
	2.11 indikátor: Többféle módszertani megoldásban gondolkodik.	Képes a megszokott eszközök mellett új megoldási formák alkalmazására, a pillanatnyi problémák kezelésére, vagy akár a tervezettől teljesen eltérő óra tartására is.
Hogyan viszonyul egymáshoz a tervezés és megvalósítás?	**2.5 indikátor: Az órát/foglalkozást a cél(ok)nak megfelelően, logikusan építi fel.**	Az óra céljának megfelelően használja a metodikai eszköztárt. **Elvárás, a pedagógussal szemben az iskola metodikai könyvtárában lévő -a tárgyához kapcsolódó- szakkönyvek kották naprakész ismerete.**
	2.6 indikátor: A tanulók tevékenységét, a tanulási folyamatot tartja szem előtt.	A művek tanulása, a gyakorlás megtanítása során ügyel rá, hogy a növendék megvalósítsa a tanár ez irányú elvárásait.
	2.9 indikátor: Tudatosan törekszik a tanulók motiválására, aktivizálására.	A tanár eredményes motiválásán múlik, hogy az órán a növendék ne csak lejátssza, hanem eljátssza a művet. Elkötelezetten törekedjék a ZENE hiteles megszólaltatására.
	2.12 indikátor: Terveit az óra /foglalkozás eredményességének függvényében felülvizsgálja.	Terveit az óra eredményességének érdekében folyamatosan korrigálja, attól függően, hogy a növendék milyen testi és szellemi állapotban érkezik az órára.

A tervezés során hogyan érvényesíti a Nemzeti alaptanterv és a pedagógiai program nevelési céljait, hogyan határoz meg pedagógiai célokat, fejlesztendő kompetenciákat, tekintettel van-e a sajátos nevelési igényű tanulók iskolai oktatásának tantervi irányelveiben megfogalmazottakra?	**2.1 indikátor: A célok tudatosításából indul ki. A célok meghatározásához figyelembe veszi a tantervi előírásokat, az intézmény pedagógiai programját.**	A növendék képességei, és a tantervi követelmények viszonya alapján igyekszik a tanár a fejlesztési célok meghatározására és alkalmazza a különböző módszereket a zeneművek kiválasztásánál és stílusos megformálásnál.
Hogyan épít tervező munkája során a tanulók előzetes tudására és a tanulócsoport jellemzőire?	**2.4 indikátor: Célszerűen használja a digitális, online eszközöket.**	Az online források és IKT eszközök órán való használata a technikai lehetőségek és a tanári attitűd függvényében történik.
	2.7 indikátor: Használja a szociális tanulásban rejlő lehetőségeket.	A zeneiskolai amatőrképzés deklarált és elérendő célja az önálló társas zenélés eszközeinek kézbeadása. Hasznos, ha ennek előkészítése a hangszeres órán is minél hamarább és minél gyakrabban előkerül.
	2.8 indikátor: Alkalmazza a differenciálás elvét.	A tanórán a darabválasztással megjelenik - a tantervi követelmény és a PP lehetőségein belül - a növendék egyéniségének kibontásának, megerősítésének van lehetősége.

A tanulás támogatása

A pedagógus képes pedagógiai céljainak és azok elérését biztosító oktatási-nevelési stratégiájának megvalósítására.

Képes a különböző céloknak megfelelő stratégiák: a motivációt, differenciálást, tanulói aktivitást biztosító, a tanulók gondolkodási, probléma megoldási és együttműködési képességének fejlesztését segítő módszerek, szervezési formák kiválasztására és megvalósítására; a hagyományos és az információskommunikációs technikákra épülő eszközök, digitális tananyagok hatékony és szakszerű alkalmazására.

Képes a kölcsönös tiszteletre és bizalomra épülő kapcsolatrendszer megteremtésével, az együttműködési elvek és formák közös kialakításával és elfogadásával nyugodt, biztonságos és az eredményes tanuláshoz szükséges tanulási környezet megszervezésére.

Képes az érdeklődés és a figyelem folyamatos fenntartására, az önálló, önszabályozó tanulás kialakítására, támogatására, a folyamat során fellépő tanulási nehézségek felismerésére és megoldására.

Törekszik a tanulók tanórai, tanórán kívüli és iskolán kívüli tevékenységének összehangolására.

Kulcsjellemzők:

A pedagógus

- tudatosan és az adott helyzetnek megfelelően választja meg és alkalmazza a tanulásszervezési eljárásokat.
- motiválja a tanulókat, felkelti érdeklődésüket, fenntartja figyelmüket, érdeklődésüket.
- fejleszti a tanulók gondolkodási, probléma-megoldási és együttműködési képességét.
- a tanulási környezet létrehozásánál figyelembe veszi a tanulási folyamatot.
- alkalmazza az információs-kommunikációs technikákra épülő eszközöket, a digitális tananyagot a tanulási folyamatban.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A tanulás támogatása		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola pedagógusaira vonatkozó belső intézményi elvárások**
Mennyire tudatosan, az adott helyzetnek mennyire megfelelően választja meg és alkalmazza a tanulásszervezési eljárásokat?	**3.2 indikátor: Figyelembe veszi a tanulók aktuális fizikai, érzelmi állapotát, és szükség esetén igyekszik változtatni előzetes tanítási tervein.**	Terveit az óra eredményességének érdekében folyamatosan korrigálja attól függően, hogy a növendék milyen testi és szellemi állapotban érkezik az órára. Az egyéni foglalkozás olykor a növendék pillanatnyi állapotának terápiás kezelését is igényli, és lehetővé teszi a művészi kifejezés érdekében.
Hogyan motiválja a tanulókat? Hogyan kelti fel a tanulók érdeklődését, és hogyan köti le, tartja fenn a tanulók figyelmét, érdeklődését?	**3.1 indikátor: Épít a tanulók szükségleteire, céljaira, igyekszik felkelteni és fenntartani érdeklődésüket**.	Növendékeit szeretettel, figyelemmel, empatikus megértéssel, ám következetes és rendszeres munkával irányítja a közvetlen és távlati célhoz vezető útra. A pályára készülő növendékkel megismerteti annak szépségeit és nehézségeit, szakmai elvárásait
Hogyan fejleszti a tanulók gondolkodási, problémamegoldási és együttműködési képességét?	**3.7 indikátor: Felismeri a tanulók tanulási problémáit, szükség esetén megfelelő szakmai segítséget kínál számukra.**	Személyre szabott, kreatív, játékos és változatos feladatokkal kelti fel a tanuló érdeklődését és segíti a nehézségek leküzdését.
	3.6 indikátor: Kihasználja a tananyagban rejlő lehetőségeket a tanulási stratégiák elsajátítására, gyakorlására.	A játszott anyagon keresztül érezteti meg növendékével a művet, törekszik kialakítani az ehhez vezető célszerű gyakorlási rendszert.
Milyen tanulási teret, tanulási környezetet hoz létre a tanulási folyamathoz?	**3.3 indikátor: Pozitív visszajelzésekre épülő, bizalommal teli légkört alakít ki, ahol minden tanuló hibázhat, ahol mindenkinek lehetősége van a javításra**.	Egy megértő, bizalomteli légkörben mindig a közös munka, a folyamatos jobbítani akarás adja az óra eredményét A kottahűség alapkritériuma mellett a megformálásnak, a stílushű előadásnak nem csak egy megoldása van. Fontos, hogy az óra, a gyakorlás egy része, a hibák kezeléséről is szóljon.

	3.4 indikátor: A tanulást támogató környezetet teremt például a tanterem/fejlesztő terem elrendezésével, a taneszközök használatával, a diákok döntéshozatalba való bevonásával.	Lehetőség szerint a környezet kialakításánál érvényesüljenek a művészetoktatás esztétikai szempontjai, de segítsünk a növendéknek az otthoni gyakorlás feltételeinek megteremtésében is. A közös darabválasztás motiváltabbá teszi a növendéket annak elsajátításában.
Hogyan alkalmazza a tanulási folyamatban az információkommunikációs technikákra épülő eszközöket, a digitális tananyagokat?	**3.8 indikátor: Tanítványaiban igyekszik kialakítani az önálló ismeretszerzés, kutatás igényét. Ösztönzi a tanulókat az IKT-eszközök hatékony használatára a tanulás folyamatában, a tanulók képességeinek megfelelően.**	Biztassuk növendékeinket a számukra természetes IKT eszközök használatára a zenetanulás érdekében, de figyelmeztessük a józan kritikára is azok kizárólagosságát illetően.
Hogyan sikerül a helyes arányt kialakítania a hagyományos és az információ-kommunikációs technológiák között?	**3.5 indikátor: Megfelelő útmutatókat és az önálló tanuláshoz szükséges tanulási eszközöket biztosít a tanulók számára, például webes felületeket működtet, amelyeken megtalálhatók az egyes feladatokhoz tartozó útmutatók és a letölthető anyagok, a tanulók képességeinek megfelelően.**	Növendékét önálló gondolkodásra, új megoldások keresésre neveli. Önálló feladatokkal segíti elő, hogy a tanultakat új anyagon is képes legyen alkalmazni.

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

A pedagógus a gyermek és általában az ember fejlődés- és személyiségjellemzőinek, illetve a tanulás sajátosságainak ismeretében (az egyéni szükségleteket figyelembe véve) képes olyan pedagógiai helyzeteket teremteni, amelyek elősegítik a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és erkölcsi fejlődését.

Tiszteli a tanulók személyiségét, képes mindenkiben meglátni az értékeket; érzékeny a tanulók problémáira, képes személyre szabott segítséget nyújtani.

Kulcsjellemzők:

A pedagógus

hatékony tanuló-megismerési technikákat alkalmaz.

- pedagógiai munkájában, a tervezésben megjelenik az egyéni fejlesztés, a személyiségfejlesztés.
- alkalmazza az adaptív oktatás gyakorlatát.
- tervszerűen foglalkozik a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola pedagógusaira vonatkozó belső intézményi elvárások**
Hogyan méri fel a tanulók értelmi, érzelmi, szociális és erkölcsi állapotát? Milyen hatékony tanulómegismerési technikákat alkalmaz?	**4.2 indikátor: A tanulói személyiség(ek) sajátosságait megfelelő módszerekkel, sokoldalúan tárja fel.**	A „kézreálló” darabválasztás mellett a követelmények kevésbé élményszerű területeinek fejlesztésével is foglalkozik. Ez főleg a pályára készülők esetében lényeges.
Hogyan jelenik meg az egyéni fejlesztés, a személyiségfejlesztés a pedagógiai munkájában, a tervezésben (egyéni képességek, adottságok, fejlődési ütem, szociokulturális háttér)?	**4.1 indikátor: Munkájában a nevelést és az oktatást egységben szemléli és kezeli.**	A hangszerjátékon keresztül az értékes műalkotások befogadására nevel és hitelesen kapcsolja össze az értékközpontú zenélést a kulturális és az emberi értékek tiszteletével, védelmével.
	4.3 indikátor: A tanuló(k) személyiségét nem statikusan, hanem fejlődésében szemléli.	Az óra folyamata magában hordozza az előzményeket, a növendék technikai tudása, zenei formálása kapcsán. Ugyanez jelöli ki a továbbfejlődés irányait, a fejlesztendő területeket.

	4.4 indikátor: A tanuló(k) teljes személyiségének fejlesztésére, autonómiájának kibontakoztatására törekszik.	Fontosnak tartja, hogy a zenetanulással jól fejleszthető személyiségjegyek (pl. önbizalom kitartás, önfegyelem nyitottság, őszinteség, stb.) a tanítás-nevelés folyamatán keresztül a tanórán is fejlődjenek.
	4.5 indikátor: Felismeri a tanulók tanulási vagy személyiségfejlődési nehézségeit, és képes számukra segítséget nyújtani – esetlegesen a megfelelő szakembertől segítséget kérni.	Tisztában van a művészetoktatásban előforduló „alkotói válság” periódusaival. Segíti a feladatok, elvárások tisztázását, de fel tudja ismerni a megjátszott túlzott érzelmi reakciókat is.
	4.10 indikátor: Reálisan és szakszerűen elemzi és értékeli saját gyakorlatában az egyéni bánásmód megvalósítását.	Az azonos évfolyamon belül előforduló, olykor igen nagy különbséget az egyéni képességek és készségek, valamint a növendék attitűdje befolyásolja. A tanár törekszik ezek kiegylítésére.
Milyen módon differenciál, hogyan alkalmazza az adaptív oktatás gyakorlatát?	**4.7 indikátor: Csoportos tanítás esetén is figyel az egyéni szükségletekre és a tanulók egyéni igényeinek megfelelő stratégiák alkalmazására**	Az egyéni oktatásban evidens az egyéni bánásmód. **A pedagógusokkal szemben elvárás, hogy az elméleti csoportos órák alkalmával is -lehetőség szerint- hatékonyan valósuljon meg a differenciált, „személyre szabott” nevelés elve.**
	4.8 indikátor: A tanuló hibáit, tévesztéseit, mint a tanulási folyamat részét kezeli, az egyéni megértést elősegítő módon reagál rájuk.	Az óra, a gyakorlás a hibák kezeléséről szól. A kottahűség alapkritériuma mellett a megformálásnak, a stílushű előadásnak nem csak egy megoldása van. Egy megértő, bizalomteli légkörben mindig a közös munka adja az óra eredményét.
Milyen terv alapján, hogyan foglalkozik a kiemelt figyelmet igénylő tanulókkal, ezen belül a sajátos nevelési igényű, a	**4.6 indikátor: Különleges bánásmódot igénylő tanuló vagy tanulócsoport számára hosszabb távú fejlesztési terveket dolgoz ki, és ezeket hatékonyan meg is valósítja.**	Ha hátrányos, vagy fogyatékos, illetve a számára megszokottól eltérő szociokulturális környezetből származó tanulóval kell foglalkoznia ezeket a hátrányokat az egyéni foglalkozás keretei között tudja kezelni. Egyedi problémát jelenthet a különlegesen

beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő, a kiemelten tehetséges tanulókkal, illetve a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű tanulókkal?		tehetséges növendékek oktatására vonatkozó feltételrendszer is.
	4.9 indikátor: Az általános pedagógiai célrendszert és az egyéni szükségletekhez igazodó fejlesztési célokat egységben kezeli.	Az egyéni adottsághoz igazodó célokat tekinti irányadónak, de ezeket beilleszti az iskola pedagógiai programjába és megfelelteti a tantervi követelményeknek

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

A pedagógus a csoport és a csoportfejlődés pszichológiai, szociológiai, kulturális sajátosságainak ismeretében képes a csoportok, közösségek számára olyan pedagógiai helyzeteket teremteni, amelyek elősegítik a csoporttagok szűkebb és tágabb közösségek iránti elkötelezettségét, amelyek alapján nyitottá válnak a demokratikus társadalomban való aktív részvételre, a helyi, a nemzeti és az egyetemes emberi értékek elfogadására. Képes értelmezni, és a tanulók érdekében felhasználni azokat a társadalmi-kulturális folyamatokat, amelyek befolyásolják a tanulók esélyeit, iskolai és iskolán kívüli életét.

Az iskola világában tudatosan kezeli az értékek sokféleségét, nyitott mások véleményének, értékeinek megismerésére, tiszteletben tartására; képes olyan pedagógiai helyzetek teremtésére, amelyek ezeknek az értékeknek az elfogadását segítik.

Kulcsjellemzők:

A pedagógus

- olyan nevelési, tanulási környezetet alakít ki, amelyben a tanulók értékesnek, elfogadottnak érezhetik magukat.
- pedagógiai munkájában megjelenik a közösségfejlesztés.
- sikeresen alkalmaz probléma-megoldási és konfliktuskezelési módszereket és technikákat.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmi-kulturális sokféleségre, integrációs tevékenység, osztályfőnöki tevékenység		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola pedagógusaira vonatkozó belső intézményi elvárások**
Milyen módszereket, eszközöket alkalmaz a közösség belső struktúrájának feltárására?	**5.10 indikátor: Tudatosan alkalmazza a közösségfejlesztés változatos módszereit - amennyiben ez releváns**.	Egyéni órán nem értelmezhető, de közös órák, hangversenyek, vagy egyéb programok kapcsán teremt alkalmat növendékeinek a véleménycserére, beszélgetésre. **Elvárás, hogy a pedagógus növendékeinek szervezett tanszaki hangversennyel, közös órákkal és az iskola egyéb rendezvényein (nagynövendék- kisnövendék hangverseny) való fellépéssel segítse a növendékek fejlődését**.
Hogyan képes olyan nevelési, tanulási környezet kialakítására, amelyben a tanulók értékesnek, elfogadottnak érezhetik magukat, amelyben megtanulják tisztelni, elfogadni a különböző kulturális közegből, a különböző társadalmi rétegekből jött társaikat, a különleges bánásmódot igénylő, és a hátrányos helyzetű tanulókat is?	**5.1 indikátor: Óráin/foglalkozásain harmóniát, biztonságot, elfogadó légkört teremt.**	Az egyéni hangszeres képzés keretében ez a tanár-diák, mester-tanítvány kapcsolat milyenségén, az emberségen múlik. Ezt a légkört, ezt a kölcsönös bizalmat a tanárnak kell megteremteni, de ugyanakkor meg kell értetnie a tanulóval, hogy a megértés és elfogadás nem azonos a követelmények figyelmen kívül hagyásával és az értékelés-nélküliséggel.
	5.2 indikátor: Tanítványait egymás elfogadására, tiszteletére neveli.	Ez az egyéni órán ritkán kerül elő, de pl a korrepetíciónál, kamarazenénél már igen. Ez szemléletes példa lehet arra, miként a többszólamú műveknél is eltérőek a szerepek, de mindegyikre szüksége van, úgy az emberi kapcsolatokban is el kell fogadni a különböző szerepeket és egyéniségeket.

	5.3 indikátor: Munkájában figyelembe veszi a tanulók és a tanulóközösségek eltérő kulturális, illetve társadalmi háttéréből adódó sajátosságait.	Az egyéni órákon ez nem jelent külön kihívást, a szokásos tanár-diák együttműködés problémakezelései mellett.
	5.7 indikátor: A tanulók közötti kommunikációt, véleménycserét ösztönzi, fejleszti a tanulók vitakultúráját - amennyiben ez releváns.	Törekszik az értékek sokféleségének elfogadására, nyitott mások véleményének, értékeinek megismerésére és átérzésére, valamint tiszteletben tartására. Közös órák, hangversenyek, vagy egyéb programok kapcsán teremt alkalmat növendékeinek a véleménycserére, beszélgetésre.
	5.8 indikátor: Értékközvetítő tevékenysége tudatos. Együttműködés, altruizmus, nyitottság, társadalmi érzékenység, más kultúrák elfogadása jellemzi.	A tananyag kiválasztásával reprezentálja az értékes zenét, zenetörténeti, kulturális hátterének kifejtésével nevel az egyetemes emberi értékekre.
Hogyan jelenik meg a közösségfejlesztés a pedagógiai munkájában (helyzetek teremtése, eszközök, az intézmény szabadidős tevékenységeiben való részvétel)?	**5.4 indikátor: Az együttműködést támogató, motiváló módszereket alkalmaz mind a szaktárgyi oktatás illetve habilitációs, rehabilitációs foglalkozás keretében, mind a szabadidős tevékenységek során.**	A tanár-diák együttműködésen túl ez a társas zenélés területe, ahol alapvető igény az együttműködés. A tanórán kívül az egyének csoportja, a tanszak tanulóinak együttműködése, közös munkája már a közösségépítés területe.
	5.9 indikátor: Az együttműködés, kommunikáció elősegítésére online közösségeket hoz létre, ahol értékteremtő, tevékeny, követendő mintát mutat a diákoknak a digitális eszközök funkcionális használatának terén, a tanulók képességeitől függően.	
Melyek azok a problémamegoldási és konfliktuskezelési stratégiák, amelyeket sikeresen alkalmaz?	**5.5 indikátor: Az iskolai, osztálytermi konfliktusok megelőzésére törekszik, például megbeszélések szervezésével, közös szabályok megfogalmazásával, következetes és kiszámítható értékeléssel.**	

	5.6 indikátor: Amennyiben csoportos foglalkozást tart, a csoportjaiban felmerülő konfliktusokat felismeri, helyesen értelmezi, és hatékonyan kezeli.	Olyan tanulási vagy személyiségfejlődési nehézségek esetén, amelyeket diagnosztizálni teljes biztonsággal nem képes, szakmai segítséget kér. Ha személyi okokból a zenetanár és növendéke közötti kapcsolat oly mértékben sérül, hogy a hatékony közös munkát már nem teszi lehetővé, a szülő/pedagógus/igazgató kérheti/javasolhatja a tanárváltást.

A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése

A pedagógus értékelési tevékenysége irányulhat a tanulók munkájára, saját munkájára, mások tevékenységére, az iskola munkájára, sőt túlmutathat a saját intézményi kontextuson is, például ha országos mérésekben vesz részt mint kutató/fejlesztő.

Értékelési tevékenysége során a pedagógus képes az értékelés különböző céljainak és szintjeinek megfelelő értékelési formák és módszerek meghatározására, szükség esetén önálló értékelési eszközök készítésére. Figyelembe veszi az értékelés jelentős hatását a pedagógiai folyamat szabályozására, a tanulók személyiségfejlődésére és önértékelési képességeik alakulására. Ezért érvényesíti a differenciálás, individualizálás szempontjait, és elősegíti a tanulók részvételét saját fejlődésük érdekében.

Képes az értékelés során kapott adatokat megfelelően értelmezni, és saját munkájára az adatok fényében reflektálni.

Kulcsjellemzők:

A pedagógus

- a tanulási-tanítási folyamatban alkalmaz diagnosztikus, fejlesztő és szummatív értékelési formákat.
- értékelése támogató, fejlesztő szándékú.
- visszajelzései támogatják a tanulók önértékelésének fejlődését.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola pedagógusaira vonatkozó belső intézményi elvárások**
Milyen ellenőrzési és értékelési formákat alkalmaz?	**6.1 indikátor: Jól ismeri a szaktárgy tantervi követelményeit, illetve a habilitációs, rehabilitációs tevékenységének tartalmát és célját és képes saját követelményeit ezek figyelembevételével és saját tanulójának/tanulócsoportjának ismeretében pontosan körülhatárolni, következetesen alkalmazni.**	A tanórára tervezett célok részét képezik a tantervi követelményeknek, amelyek megvalósítása, annak minősége tükrözi az érintett tanuló képességeit, attitűdjét, pillanatnyi diszpozícióját.
	6.3 indikátor: A szaktárgy ismereteit és speciális kompetenciáit mérő eszközöket (kérdőíveket, tudásszintmérő teszteket) készít.	
	6.2 indikátor: Céljainak megfelelően, változatosan és nagy biztonsággal választja meg a különböző értékelési módszereket, eszközöket.	Értékelés alkalmával kéri növendéke önértékelését és annak indokait. Empátiával alakítja, segíti vélemény formálását, kitér az erősségekre és a gyengeségekre is.
	6.5 indikátor: Visszajelzései, értékelései világosak, egyértelműek, tárgyszerűek.	A növendék felé közvetített értékelése empatikus, világos, a növendék személyiségének, érettségének megfelelő megfogalmazásokkal történik.
Mennyire támogató, fejlesztő szándékú az értékelése?	**6.4 indikátor: A tanulás támogatása érdekében az órákon/foglalkozásokon törekszik a folyamatos visszajelzésre.**	A tanár elsődleges feladata, hogy végighallgassa a tanuló által előadott művet, ez után értékel, olyan módon amely a növendék fejlődését szolgálja (pozitív visszajelzések, részletek kigyakorlása)

	6.8 indikátor: Önállóan képes a tanulói munkák értékeléséből kapott adatokat elemezni, az egyéni, illetve a csoportos fejlesztés alapjaként használni, szükség esetén gyakorlatát módosítani.	Ez egyéni képzés a folyamatos tanulói munka értékeléséből és annak - lehetőség szerinti – jobbításából áll.
	6.6 indikátor: Értékeléseivel, visszajelzéseivel a tanulók fejlődését segíti.	Az óralátogatás során is jól érzékelhető, hogy értékelései nyomán tanítványai motiváltak, kedvelik a zenét és elkötelezettek a tevékenységben rejlő értékek iránt.
Milyen visszajelzéseket ad a tanulóknak? Visszajelzései támogatják-e a tanulók önértékelésének fejlődését?	**6.7 indikátor: Pedagógiai munkájában olyan munkaformák és módszerek alkalmazására törekszik, amelyek elősegítik a tanulók önértékelési képességének kialakulását, fejlesztését.**	A tanórai gyakorlatban megjelenik a reális teljesítmény értékelése mind a tanár, mind a növendék részéről.

Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás

A pedagógus az iskolai szervezet tagjaként képes partneri együttműködésre a tanulókkal, kollégáival, az iskola más munkatársaival, a szülőkkel, a tanulók és az iskola életében szerepet játszó szakemberekkel, intézményekkel, szervezetekkel a pedagógiai folyamatban betöltött szerepüknek megfelelően.

Nyitott arra, hogy a konfliktushelyzetek és problémák feltárása, megoldása érdekében szakmai segítséget kérjen.

A szervezetfejlesztési sajátosságok és a vonatkozó jogszabályok ismeretében képes közreműködni az iskolai szervezet folyamatos fejlesztésében és értékelésében.

Különböző szakmai szituációkban képes nyílt és hiteles kommunikációra a partnerek életkorának, kultúrájának megfelelően, képes felismerni és értelmezni kommunikációs nehézségeit, és ezen a téren fejleszti önmagát.

Kulcsjellemzők:

A pedagógus

- nyelvhasználata igényes.
- együttműködik más pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő más felnőttekkel a pedagógiai folyamatban.
- együttműködik más intézmények pedagógusaival.
- részt vesz pedagógiai fejlesztésekben.
- önismerete reális, képes az önreflexióra, az önfejlesztésre.
- azonosul az intézmény pedagógiai programjának céljaival, az intézmény pedagógiai hitvallásával.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola pedagógusaira vonatkozó belső intézményi elvárások**
Szakmai és nyelvi szempontból igényes-e a nyelvhasználata (a tanulók életkorának megfelelő szókészlet, artikuláció, beszédsebesség stb.)?	**7.9 indikátor: Munkája során érthetően és a pedagógiai céljainak megfelelően kommunikál.**	Verbális kommunikációjában a szakmai elvárások és a növendék/szülő kulturális színvonalának megfelelő formában fogalmazza meg közléseit, elvárásait, értékeléseit.
Milyen a tanulókkal az osztályteremben (és azon kívül) a kommunikációja, együttműködése?	**7.8 indikátor: A tanuláshoz megfelelő hatékony és nyugodt kommunikációs teret, feltételeket alakít ki.**	A gyakorlás otthoni feladat. Erre a tanórán csak tanácsokat, módszerekre vonatkozóan lehet/kell adni. A tanári kommunikáció stílusában alkalmazkodik a gyerek karakteréhez
	7.1 indikátor: Kommunikációját minden partnerrel a kölcsönösség és a konstruktivitás jellemzi.	Az egyéni hangszeres órán csak utalások révén értelmezhető.

	7.10 indikátor: Tudatosan támogatja a diákok egyéni és egymás közötti kommunikációjának fejlődését.	
Milyen módon működik együtt pedagógusokkal és a pedagógiai munkát segítő más felnőttekkel a pedagógiai folyamatban?	**7.2 indikátor: A kapcsolattartás formái és az együttműködés során használja az infokommunikációs eszközöket és a különböző online csatornákat.**	Az egyéni oktatás alapvető kapcsolatformája a mester-tanítvány kapcsolat, annak minden előnyével és problematikájával.
	7.4 indikátor: A diákok érdekében önállóan, tudatosan és kezdeményezően együttműködik a kollégákkal, a szülőkkel, a szakmai partnerekkel, szervezetekkel.	
	7.7 indikátor: A szakmai munkaközösség munkájában kezdeményezően és aktívan részt vállal. Együttműködik pedagógustársaival különböző pedagógiai és tanulásszervezési eljárások (pl. projektoktatás, témanap, ünnepség, kirándulás) megvalósításában.	**A pedagógusokkal szemben elvárás az iskola hagyományos rendezvényeinek (Kamarazene tábor, Zene világnapja hangverseny, tanári hangverseny, Zenés adventi vásár, Karácsonyi hangverseny) szervezésében, annak lebonyolításában való aktív, építő jellegű részvétel.**
Reális önismerettel rendelkezik-e? Jellemző-e rá a reflektív szemlélet? Hogyan fogadja a visszajelzéseket? Képes-e önreflexióra? Képese önfejlesztésre?	**7.5 indikátor: A megbeszéléseken, a vitákban, az értekezleteken rendszeresen kifejti szakmai álláspontját, a vitákban képes másokat meggyőzni, és ő maga is meggyőzhető.**	
	7.3 indikátor: Nyitott a szülő, a tanuló, az intézményvezető, a kollégák, a szaktanácsadó visszajelzéseire, felhasználja őket szakmai fejlődése érdekében.	Napi, tanórai gyakorlatában értelmezi, felhasználja környezete visszajelzéseit.

	7.6 indikátor: Iskolai tevékenységei során felmerülő/kapott feladatait, problémáit önállóan, a szervezet működési rendszerének megfelelő módon kezeli, intézi.	Az egyéni hangszeres órán nem értelmezhető. Az esetleges problémákat az adott ügyben kompetenciával rendelkezőnek kell kezelni és megoldani.

Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért

A pedagógus a pedagógusi szerepek és feladatok, valamint az ezekre ható társadalmi folyamatok, jogszabályok és etikai normák ismeretében képes meghatározni és rendszeresen újrafogalmazni saját szakmai szerepvállalását.

Törekszik önismeretének, saját személyiségének fejlesztésére, lelki egészségének megőrzésére, és ehhez nyitott a környezet visszajelzéseinek felhasználására. Figyelemmel kíséri saját tevékenységének másokra gyakorolt hatását, s ezek alapján reflektív módon törekszik tevékenységének javítására, szakmai felkészültségének folyamatos fejlesztésére.

Képes a szakmai információforrások megtalálására, értelmezésére, felhasználására és ezek közvetítésére.

Szaktárgya, valamint a neveléstudomány kutatási módszereinek ismeretében képes az iskolai munkára vonatkozó kutatásokban, fejlesztésekben való részvételre, akciókutatás tervezésére és lebonyolítására, a kutatási eredmények értelmezésére és alkalmazására nevelő-oktató munkájában.

Kulcsjellemzők:

A pedagógus

- saját magára is érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlesztés, fejlődés, továbblépés igényét.
- pedagógiai kérdésekben tájékozott, követi a szakmában történteket.
- munkájában kezdeményező és felelősségteljes
- munkájában pontos és megbízható.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola pedagógusaira vonatkozó belső intézményi elvárások**
Saját magára vonatkozóan hogyan érvényesíti a folyamatos értékelés, fejlődés, továbblépés igényét?	**8.2 indikátor: Saját pedagógiai gyakorlatát folyamatosan elemzi és fejleszti.**	Tanórai gyakorlatában a növendék inspirálására, fejleszti metodikai eszköztárát. .
	8.3 indikátor: Tudatosan fejleszti pedagógiai kommunikációját.	A hagyományos tanári szerep helyett a „segítő” funkciót alkalmazza, használva az egyéni oktatás intimitását.
	8.1 indikátor: Tisztában van szakmai felkészültségével, személyiségének sajátosságaival, és képes alkalmazkodni a szerepelvárásokhoz.	A tanórai kommunikációban megjelenik magabiztos szakmai tudása, de rugalmasan alkalmazkodik a növendék, illetve a pillanatnyi szituáció igényéhez.
Mennyire tájékozott pedagógiai kérdésekben, hogyan követi a szakmában történteket?	**8.4 indikátor: Rendszeresen tájékozódik a szaktárgyára és a pedagógia tudományára vonatkozó legújabb eredményekről, kihasználja a továbbképzési lehetőségeket.**	

	8.6 indikátor: Rendszeresen tájékozódik a digitális tananyagokról, eszközökről, az oktatástámogató digitális technológia legújabb eredményeiről, konstruktívan szemléli felhasználhatóságukat.	A megismert új eredmények, módszerek lehetőség szerint megjelennek napi gyakorlatában. **A megismert új eredmények, módszerek lehetőség kapcsán elvárás, hogy a pedagógus lehetőség szerint törekszint azok a tantestület széles körében való ismertetésre és elősegíti a jó gyakorlatok intézményi szintű alkalmazását.**
	8.9 indikátor: Aktív résztvevője az online megvalósuló szakmai együttműködéseknek.	
	8.7 indikátor: Élő szakmai kapcsolatrendszert alakít ki az intézményen kívül is.	**Elvárás, hogy a pedagógus a helyi közösségekkel, társiskolák pedagógusaival együttműködve törekszik a tudásmegosztásra és a közös szakmai kezdeményezések megvalósítására.**
Hogyan nyilvánul meg kezdeményezőképessége, felelősségvállalása a munkájában?	**8.5 indikátor: Munkájában alkalmaz új módszereket, tudományos eredményeket.**	Nem sablonokban gondolkozik, a megismert új eredményeket, módszereket adaptálja saját napi gyakorlatához. **A pedagógussal szemben elvárás hogy a folyamatosan megújuló szakpedagógiai eszköztárat és fejlesztési gyakorlatokat alkalmazza az intézményi munkája során.**
	8.8 indikátor: Részt vesz intézményi innovációban, pályázatokban, kutatásban.	**Az intézmény pedagógusaival szemben elvárás, hogy személyi információs kapcsolatrendszerét felhasználva segítse az intézményi innováció és pályázati források felkutatását. Az ezekkel kapcsolatosan szerzett információit és egyéni javaslatait az intézményvezetővel ossza meg.**

1.b. sz. melléklet - az iskola vezetőjére vonatkozó intézményi elvárások

A vezetői önértékelés területei

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 támasztó, 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 vezetőnek be kell építenie és folyamatosan alkalmaznia kell a saját gyakorlatában mind a már létező, megalapozott pedagógiai és andragógiai modelleket, elméleteket, mind pedig az új oktatási trendeket és innovációkat. Támogatnia és segítenie kell a kutatásokat és a tényalapú megközelítést a tanulásban és tanításban (ideális esetben részt is vesz ilyen tevékenységben).

Kulcsjellemzők:

- A vezetőnek biztosítania kell, hogy a tanulás és a tanítás a tanulói teljesítmény javulásához vezessen.
- A vezetőnek meg kell teremtenie a visszajelzés és az értékelés kultúráját, a fejlődés elősegítése érdekében.
- A vezetőnek biztosítani kell, hogy a tantervben feltüntetett tevékenységek kielégítsék az intézmény minden egyes tanulójának igényét.
- A vezető munkájában törekszik egy befogadó tanulási környezet kialakítására.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola vezetőjére vonatkozó intézményi elvárások**
Milyen módon biztosítja, hogy a tanulás a tanulói eredmények javulását eredményezze?	▪ **Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.** ▪ **A jogszabályi lehetőségeken belül a helyi tantervet a kerettantervre alapozva az intézmény sajátosságaihoz igazítja.** ▪ **A tanulást, tanítást egységes, tervezett pedagógiai folyamatként kezeli.** ▪ **Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.** ▪ **Az intézményi kulcsfolyamatok irányítása során elsősorban a tanulói eredmények javítására helyezi a hangsúlyt.** ▪ **A tanulói kulcskompetenciák fejlesztésére összpontosító nevelő–oktató munkát vár el.** ▪ **Utazó gyógypedagógusi hálózatot működtető intézmény vezetője esetén, az integráltan nevelt, oktatott gyermekek, tanulók eredményesebb, hatékonyabb ellátásának érdekében konstruktív együttműködés a befogadó intézmény vezetőjével.**	A Vezetői Pályázatban (továbbiakban VP) megfogalmazottak szerint ELVÁRÁS: hogy a vezető, mint a nevelőtestület tagja: tevékenyen részt vegyen a Pedagógiai Program (továbbiakban PP) kidolgozásában, valamint a szükségessé váló felülvizsgálatokban, módosításokban. ELVÁRÁS (VP): A tanévenként elkészítendő tagintézményi belső dokumentumok jogkövető kidolgozása • ELVÁRÁS (VP): Olyan program kialakítása, amelyben minden gyermeknek sikerül kibontania saját személyiségét, értékeit. Egyaránt fontos a szellemi értékek kibontakoztatása mellett a testi és az érzelmi nevelés. Mindehhez olyan iskolai légkört teremtése, amelyben a felnőtt, a gyermek jól érzi magát, ahol az emberi, a társas kapcsolatok a kölcsönös tiszteleten alapulnak, ahol minden tanuló teljes értékű emberként élheti meg önmagát, a különösségét, a másságot is elfogadva. ELVÁRÁS: Az PP alapelvek érvényesítése a tagintézményi nevelő-oktató munka egész területén: – egyéni bánásmód elve.

Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a tanulási-tanítási folyamatba?	▪ **Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a tanulás és tanítás szervezésében és irányításában.** ▪ **A kollégákkal megosztja a tanulási eredményességről szóló információkat, a központi mérési eredményeket elemzi és levonja a szükséges szakmai tanulságokat.** ▪ **Beszámolót kér a tanulói teljesítmények folyamatos mérésén alapuló egyéni teljesítmények** ▪ **összehasonlításáról, változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a tanuló fejlesztése érdekében.**	A VT-ben és a munkatervben (MT) is megfogalmazott ELVÁRÁS: minden habilitációt-rehabilitációt végző gyógypedagógus a saját innovációban kidolgozott egyéni fejlesztési rendszerrel dolgozzon, az úgynevezett jó gyakorlatunkkal, mely „Tanulásban akadályozott tanulók differenciált, egyéni fejlesztése” címmel elérhető a http://kosar.educatio.hu oldalon is

Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?	▪ **Irányításával az intézményben kialakítják a tanulók értékelésének közös alapelveit és-követelményeit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.** ▪ **Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.** ▪ **A fejlesztő célú értékelés megjelenik a vezető saját értékelési gyakorlatában is.**	A PP-ban megfogalmazott alapelvek között olvasható ELVÁRÁS: Folyamatos ellenőrzés és értékelés elvének alkalmazása. A HT-ben megfogalmazott ELVÁRÁS: A nevelők a tanulók tanulmányi előmenetelének és teljesítményének értékelését, minősítését elsősorban az alapján végzik, hogy a tanulói teljesítmény hogyan viszonyul az iskola helyi tantervében előírt követelményekhez. Emellett figyelembe veszik azt is, hogy a tanuló képességei, eredményei hogyan változtak – fejlődtek-e, vagy hanyatlottak – az előző értékelés óta. Az ellenőrzés és értékelés csak akkor tölti be szerepét, ha folyamatos, objektív és előre meghatározott, és az ismertetett követelményeken alapul, figyelembe veszi a tanuló egyéni képességeit. A MT-ben megfogalmazott ELVÁRÁS: A rendszeres ellenőrzésekkel, pozitív megerősítésekkel, értékelésekkel, a szabályok tudatos betartatásával gyermekeink szocializációs képességeinek fejlődésének segítése, a felnőttek személyes példamutatásával megtámogatva. Az SZMSZ-ben megfogalmazottak szerint ELVÁRÁS, hogy a vezető ellátja belső ellenőrzéssel kapcsolatos feladatait és az ellenőrzés tapasztalatait felhasználja nevelési értekezleteken, tantestületei értekezleteken, jutalmazásoknál, az év végi értékelésénél.
Hogyan gondoskodik arról, hogy a helyi tanterv, a tanmenetek, az alkalmazott módszerek a tanulói igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a továbbhaladáshoz?	▪ **Irányítja a tanmenetek kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a helyi tanterv követelményeinek teljesítését valamennyi tanuló számára, a tanulók képességeinek megfelelően.** ▪ **Működteti a tanulási-tanítási, módszerek beválásának vizsgálatát. Nyilvánossá teszi az eredményes, hatékony nevelési-oktatási módszereket és eljárásokat, kollégáit biztatja azok tanulási-tanítási folyamatba való bevezetésére.**	A VP-ban és a MT-ben is megjelenő ELVÁRÁS, hogy a vezető vezetői tevékenységét a vonatkozó jogszabályok és szakmai dokumentumok ismeretében és azoknak megfelelve tervezi, szervezi. A MT mellékletét képező Eseménynaptárban megjelölt határidőkre kéri a kidolgozott tanmeneteket jóváhagyásra.

Hogyan működik a differenciálás és az adaptív oktatás az intézményben és saját tanítási gyakorlatában?	▪ **Irányítja a differenciáló, az egyéni tanulási utak kialakítását célzó tanulástámogató eljárásokat, a hatékony tanulói egyéni fejlesztést.** ▪ **Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő tanulók speciális támogatást kapjanak.** ▪ **Nyilvántartja a korai intézményelhagyás kockázatának kitett tanulókat, és aktív irányítói magatartást tanúsít a lemorzsolódás megelőzése érdekében.**	A VP-ben olvasható többek között a speciális célok között megfogalmazva, hogy ELVÁRÁS: a differenciált, szükségletekhez igazodó segítségnyújtás a képességek fejlesztése során, a hiányosan működő képességek korrekciója valamennyi területen és osztályfokon, a terápiás eszközök, eljárások alkalmazása. A 2014-15-ös tanévről szóló beszámoló tartalmazza a lemorzsolódásnak kitett tanulók adatait.

A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A vezető feladata, hogy az intézményben közös értékeket fogadtasson el, amelyeket mindenki értelmezni tud, és amelyek mindenki 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 arra, hogy irányítsa annak a közös munkának a folyamatát, melynek során megszületnek a mindenki által 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 létre kell hoznia nyomon követő, áttekintő, értékelő rendszereket, majd ezek használatában aktívan részt kell vennie. A vezetőnek tudnia kell reagálni a belső és a külső értékelés eredményeire. Tudnia kell, hogy miképp kezelje az összetettséget és a káoszt. Alapvető elvárás vele szemben, hogy folyamatosan tájékozódjon és tájékoztasson az új oktatási trendekről, szakpolitikai változásokról, amelyek érintik a hétköznapi gyakorlatot is.

Azért, hogy az irányokat, célokat meghatározza, és fenntarthatóan működtesse a szervezetet, fel kell térképeznie a környezeti és a fenntarthatósági tényezőket (pl. elemző eszközök alkalmazásával). A vezetőnek képesnek kell lennie arra is, hogy beazonosítsa azokat a területeket, amelyek fejleszthetők az intézményben. Biztosítania kell a közösen kitűzött irányok felé való haladást, miközben egy átlátható tanulási kultúrát alakít ki, és ezt fenntartja az intézményben.

Kulcsjellemzők:

- A vezetőnek tudnia kell közös értékeken alapuló jövőképet képviselnie az iskolával kapcsolatban, amelynek célja az aktuális gyakorlat és a tanulói eredmények javítása.
- A vezető mindennapi tevékenysége olyan stratégiát követ, amely az intézményi célok eléréséhez mindenki számára megvalósítható lépéseket kínál.
- A vezető az intézmény céljainak eléréséhez stratégiai lépéseket tesz, a változás kihívásokkal teli folyamatát megérti, és arra konstruktívan reagál.
- A vezető egy változásokra nyitott környezetet teremt, és konstruktív kapcsolatot létesít a változásban érintett szereplőkkel.
- A vezető megosztja a vezetést munkatársaival, és a fejlesztést a saját és mások képességeibe vetett bizalomra alapozza.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola vezetőjére vonatkozó intézményi elvárások**
Hogyan vesz részt az intézmény jövőképének kialakításában?	▪ **A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.** ▪ **Szervezi és irányítja az intézmény jövőképének, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és tanulási-tanítási folyamatokba épülését.** ▪ **Az intézményi jövőkép, és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak.**	ELVÁRÁS: Vezetői Program tartalmazza az intézmény külső és belső környezetének, a folyamatban lévő és várható változásoknak figyelembe vételét a feladatok tervezésében, ezekkel reagál is rájuk, valamint összhangban vannak a PP alapelveivel, cél és feladatrendszerével is.

Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?	▪ **Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.** ▪ **A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.** ▪ **Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.**	A VP-ban és a MT-ben olvasható, hogy ELVÁRÁS: a betervezett célok és feladatok meghatározásánál figyelembe veszi a szükséges változásokat, ismeri az okait, reagál rájuk. Változtatásokat megszervezi, megtervezi, értékeli és végrehajtja. Munkaértekezleteken kollégáit tájékoztatja.
Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?	▪ **Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.** ▪ **Rendszeresen meghatározza az intézmény** ▪ **erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.**	
Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?	▪ **Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését** ▪ **A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.** ▪ **A feladatok tervezése során a nevelőtestület bevonásával a célok elérését értékeli, és a szükséges lépéseket meghatározza, célokat vagy feladatokat módosít.**	

Hogyan teremt a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?	▪ **Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).** ▪ **A vezetés engedi, és szívesen befogadja, a tanulástanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.**	

Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

A vezetőnek meg kell őriznie, fenn kell tartania a professzionális munkavégzés iránti motivációját. Tudatában kell lennie a szerepével járó etikai és erkölcsi aspektusoknak. A sikeres vezetők személyiségjegyeinek a megismerése segítheti a vezetőket saját fejlődésükben. A vezető hatékonyan kommunikál a különböző médiákon keresztül. Olyan tulajdonságok, mint az optimizmus, felelősségvállalás, megbízhatóság, az elszámoltathatóság megértése, a tényeken alapuló döntéshozatali képesség, vállalkozókészség, eltökéltség, fogékonyság, következetesség a másokkal való munkában, önállóság, tudatosság, hitelesség, kreativitás, mind a sikeres intézményvezetés kulcstényezői. 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 tudnia kell kezelni a benne lévő belső feszültséget.

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

Kulcsjellemzők:

- A vezető kritikusan reflektál a saját személyiségére, viselkedésére, cselekedeteire, és (ha szükséges) felülvizsgálja saját döntéseit (önreflexió és önértékelés).
- A vezető folyamatosan fejleszti az interperszonális erősségeit, és igyekszik legyőzni a gyengeségeit (interperszonális fejlődés).

- A vezető folyamatosan naprakész szakmai ismeretei terén ahhoz, hogy az intézmény jövőképét megalkossák, céljait meghatározzák és elérjék (szakmai stratégiai és operatív vezetői fejlesztés).
- A vezető felismeri az oktatáshoz kötődő erkölcsi és etikai körülményeket, betartja a szakma etikai szabályait, és elfogadja a vezetéssel járó felelősséget (etikai és erkölcsi fejlődés).
- A vezető hatékonyan kommunikál, valamint mélyen elkötelezett a tanulók oktatása, a tanárok és önmaga képzése és fejlesztése iránt (hatékony kommunikáció és elköteleződés).

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola vezetőjére vonatkozó intézményi elvárások**
Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejlesztendő területeit, milyen az önreflexiója?	▪ **Ismeri a szakmai önértékelés modelljeit és eszközeit, felhasználja az eredményeit.** ▪ **Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.** ▪ **Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.** ▪ **Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.**	
Hogyan fejleszti saját vezetői tevékenységét, hatékonyságát?	▪ **Az önreflexió során felülvizsgálja, elemzi egy-egy tevékenységét, döntését, intézkedését, módszerét, azok eredményeit, következményeit, szükség esetén változtat.** ▪ **Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.**	

Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?	▪ **A tanári szakma és az iskolavezetés területein rendelkezik az új szakmai információkkal, és bővíti azokat.** ▪ **Folyamatosan fejleszti vezetői felkészültségét, vezetői képességeit. • Hiteles és etikus magatartást tanúsít.** ▪ **(Kommunikációja, magatartása a pedagógus etika normáinak megfelel.)**	
Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?	▪ **A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.** ▪ **Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.**	

Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A vezetőnek tudnia kell, hogyan inspirálja a kollégáit minőségi teljesítmény elérésére (hogy a lehető legtöbbet fejlődjenek a kapott visszajelzések és az önreflexió segítségével), illetve hogy milyen módon hasznosítsa az intézményi önértékelést. A humánerőforrás-fejlesztés és -menedzsment területen irányítja a munkaerő toborzást, a kiválasztást, a betanítást és a mentorálást, a monitoring és értékelés módszereinek, technikáinak ismeretével és alkalmazásával az 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. A társadalmi igazságosság ismerete és alkalmazása támogatja az intézményvezetőt személyes és szakmai kapcsolatainak kiépítésében. Az egyenlőség és méltányosság alapelveinek figyelembevételével kell cselekednie. Kollégáival hatékonyan kell kommunikálnia, időben kell visszajelzést adnia, és képesnek kell lennie arra, hogy kezdeményezze és támogassa a párbeszédet és a jó gyakorlatok átadását. Ahhoz, hogy fejlessze az intézmény helyi közösség általi támogatottságát, hatékony

partnerségeket kell megalapoznia és fenntartania. A vezetőnek tudnia és értenie kell, hogyan alakítson ki olyan körülményeket, melyekben a kollégáit érő stressz jelentősen csökkenthető. Tudnia kell, hogyan kezeljen konfliktushelyzeteket, illetve, hogy ezek előfordulását hogyan csökkentse.

Képesnek kell lennie a feladatok delegálására, tudnia kell, hogyan alkalmazza a megosztott vezetés koncepcióját.

Kulcsjellemzők:

- A vezető inspirálja, motiválja és ösztönzi a kollégáit és a tanulókat, valamint támogatja őket abban, hogy pozitívan álljanak a nevelésben és az oktatásban megjelenő kihívások elé (inspiráló vezetés).
- A vezető megosztja a vezetést munkatársaival; a fejlesztést a saját és mások képességeibe vetett bizalomra alapozza.
- A vezető a közös/megosztott vezetés különböző formáira építve hatékony csapatmunkát teremt, koordinál, és ebben részt is vesz (csapatépítés és megosztott vezetés).
- A vezető biztosítja, hogy a munkatársak, az intézmény és más érintettek az igényeiknek és a velük szemben támasztott követelményeknek megfelelő szakmai továbbképzésben részesüljenek (szakmai továbbképzés).
- A vezetőnek feladata, hogy a pedagógusokat a szakirodalom kritikus olvasására ösztönözze a tanítási gyakorlatuk fejlesztésének érdekében.
- A vezető döntéseket hoz, problémákat old meg, konfliktushelyzeteket kezel (mások szempontjait és a különböző társadalmi és kulturális sokféleségből adódó nézőpontokat figyelembe véve) (kommunikáció és közös döntéshozatal).
- A vezető elfogadó, pozitív környezetet, a tudásmegosztásra, valamint a közös célok elérésére nyitott, támogató kultúrát alakít ki, betartva az erkölcsi és etikai normákat mások vezetése közben (intézményi légkör és erkölcsi szempontok).

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola vezetőjére vonatkozó intézményi elvárások**
Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?	▪ **A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.** ▪ **A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.**	
Hogyan vesz részt személyesen a humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében?	▪ **Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében;** ▪ **Részt vállal a pedagógusok óráinak látogatásában, megbeszélésében.** ▪ **A pedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.**	
Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?	▪ **Támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében,** ▪ **Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére.** ▪ **Alkalmat ad a pedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, a feladatok delegálásánál az egyének erősségeire épít.**	

Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?	▪ **Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoport például intézményi** ▪ **önértékelésre), szakjának és vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.** ▪ **Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket.** ▪ **A megosztott vezetés céljából vezetői tanácsadó csoportot működtet (törzskar, tágabb körű vezetés – például munkaközösség-vezetők, egyéb középvezetők, szülői képviselők stb. - bevonásával).**	
Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?	▪ **Rendszeresen felméri, milyen szakmai, módszertani tudásra van szüksége az intézménynek.** ▪ **A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak-szakmai karriertervének.** ▪ **Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.**	
Hogyan gazdálkodik a rendelkezésére álló humánerőforrással, hogyan kezeli a szükséges változásokat (bővítés, leépítés, átszervezés)?	▪ **Rendelkezik humánerőforrás kezelési ismeretekkel, aminek alapján emberi erőforrás stratégiát alakít ki.** ▪ **Változások alkalmával (bővítés, leépítés, átszervezés) személyesen vesz részt az intézményi folyamatok, változások alakításában, irányításában.**	

Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?	▪ **Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.** ▪ **A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.** ▪ **Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.**	
Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?	▪ **Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra, és választ ad kérdéseikre.** ▪ **Kellő tapintattal, szakszerűen oldja meg a konfliktushelyzeteket.** ▪ **Olyan tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a tanulási folyamatot támogató rend jellemzi. (például mindenki által ismert és betartott szabályok betartatása).** ▪ **Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.**	

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: biztosítania 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~~az vezetőnek – hatás- és jogkörének megfelelően – biztosítania 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 (egyúttal megtartani józan ítélőképességét). Tudnia kell létrehozni és fenntartani hatékony, gazdaságos és hatásos adminisztrációs rendszereket, valamint tudnia kell döntési jogköröket delegálni, és feladatköröket elemezni. 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.

Kulcsjellemzők:

- A vezető elemzi és hatékonyan, a jogszabályi követelményeknek megfelelve kezeli az intézményi erőforrásokat, beleértve a humán, pénzügyi, technológiai, fizikai stb. erőforrásokat.
- A vezetőnek fontos az intézmény arculata, megítélése és arra törekszik, hogy az iskoláról pozitív képet alakítson ki.
- A vezető hatékony idő- és erőforrás-menedzsmentet biztosít.
- A vezető a rendszer irányelveit betartva irányítja, és átláthatóan menedzseli a munkafolyamatokat.
- A vezető a belső és a külső partnereket bevonó kommunikációt alkalmaz.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola vezetőjére vonatkozó intézményi elvárások**
Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?	▪ **Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.** ▪ **A pedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról folyamatosan tájékoztatja.**	
Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?	▪ **Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.** ▪ **A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.**	
Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)?	▪ **Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg. (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése, stb.)** ▪ **Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény, mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos** ▪ **működtetésének megszervezése (például tanműhelyek, sportlétesítmények eszközei, taneszközök).**	
Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?	▪ **Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.** ▪ **A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.**	

Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?	▪ **Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomonkövethetőségét, ellenőrizhetőségét.** ▪ **Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.**	
Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?	▪ **Személyesen közreműködik az intézmény partneri körének azonosításában, valamint a partnerek igényeinek és elégedettségének megismerésében.** ▪ **Személyesen részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például DÖK, iskolaszék) történő kapcsolattartásban.** ▪ **Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.**	

1. c. sz. melléklet az iskola intézményre vonatkozó intézményi elvárások

Az intézményi önértékelés területei

Pedagógiai folyamatok

Az intézmény vezetése a belső és a külső partnerek bevonásával alkotja meg az intézményi stratégiai és operatív terveit (pedagógiai, nevelési program). A stratégiai 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.

Kulcsjellemzők:

- Az intézmény pedagógiai programja és alaptevékenysége világos, a tanulási-tanítási folyamat tervezése, megvalósítása, ellenőrzése és értékelése során a tanulói alapkészségek és kulcskompetenciák fejlesztésére koncentrál.
- Az intézmény céljai eléréséhez rendelkezik stratégiai és operatív tervekkel, amelyek elkészítéséhez, fejlesztéséhez megfelelő információkat szerez be, és bevonja az intézmény külső és belső partnereit.
- A tervek megvalósítása nyomon követhető, a napi pedagógiai gyakorlat a célok megvalósítását szolgálja.
- Az intézmény törekszik arra, hogy a pedagógusok tanítási gyakorlata szabályozott és tervezett legyen.
- Az intézményben működő ellenőrzési rend alapján a tervek megvalósításának eredményessége és hatékonysága pontosan meghatározható.
- Az értékelések eredményeinek visszacsatolása megtörténik, és az az intézményi fejlesztések egyik alapját képezi.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.

Pedagógiai folyamatok – *Tervezése*		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola intézményre vonatkozó belső intézményi elvárások**
Hogyan valósul meg a stratégiai és operatív tervezés?	▪ **Az intézmény vezetése irányítja az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak koherens kialakítását.** ▪ **Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumai az intézmény működését befolyásoló mérési (az Eredmények értékelési területnél felsorolt adatok), demográfiai, munkaerőpiaci és más külső mutatók**	

	(például szociokulturális felmérések adatai) azonosítása, gyűjtése, feldolgozása és értelmezése alapján készül. Ezek segítik az intézmény jelenlegi és jövőbeni helyzetének megítélését. ▪ **A tervek elkészítése a nevelőtestület bevonásával történik, az intézmény munkatársainak felkészítése a feladatra időben megtörténik.** ▪ **Biztosított a fenntartóval való jogszabály szerinti együttműködés.** ▪ **Megtörténik a tanfelügyeleti ellenőrzések eredményeiből, a korábbi fejlesztési terv felülvizsgálatából, valamint a további ellenőrzésekből, intézkedési tervekből származó információk feldolgozása, értékelése, a tapasztalatok beépítése az önértékelést követő ötéves intézkedési tervbe.** ▪ **Az éves munkaterv összhangban van a stratégiai dokumentumokkal és a munkaközösségek terveivel.**	A fenntartó mellett az intézmény működtetőjével is biztosított a jogszabály szerinti együttműködés. A munkaközösség-vezetők a munkaközösség pedagógusainak részvételével elkészíti a tanszak éves munkatervét. Elvárás, hogy az intézmény éves munkatervének elkészítése az intézmény rövid- és középtávú céljainak figyelembevétele mellett a tanszakvezetők terveinek beépítésével történjen.
Milyen az intézményi stratégiai terv és az oktatáspolitikai köznevelési célok viszonya; az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya?	▪ **Az intézmény stratégiai dokumentumai az adott időszak oktatáspolitikai céljaival összhangban készülnek.** ▪ **Az operatív tervezés a stratégiai célok hatékony megvalósulását szolgálja, és a dokumentumokban nyomon követhető.**	

Pedagógiai folyamatok - *Megvalósítás*		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola intézményre vonatkozó specifikus intézményi elvárások**
Hogyan történik a tervek megvalósítása?	▪ **A stratégiai tervek megvalósítása tanévekre bontott, amelyben megjelennek a stratégiai célok aktuális elemei. (Pedagógiai program, a vezetői pályázat, a továbbképzési terv és az 5 éves intézkedési terv stb. aktuális céljai, feladatai.)** ▪ **Az intézmény éves terveinek (éves munkaterv, éves intézkedési tervek, munkaközösségi tervek, a pedagógiai munka, tervezési dokumentumai, stb.) gyakorlati megvalósítása a pedagógusok, a munkaközösségek és a diákönkormányzat bevonásával történik.** ▪ **Az intézmény nevelési-oktatási céljai határozzák meg a módszerek, eljárások kiválasztását, alkalmazását.** ▪ **Az intézményi pedagógiai folyamatok (például tanévre, tanulócsoportra tervezett egymásra épülő tevékenységek) a személyiség- és közösségfejlesztést, az elvárt tanulási eredmények elérését, a szülők, tanulók és munkatársak elégedettségét és a fenntartói elvárások teljesülését szolgálják.**	Az intézmény éves terveinek gyakorlati megvalósításánál a diákönkormányzat intézményünk esetében nem releváns, mert az alapfokú művészeti iskola esetében az iskolatípus jellegéből adódóan kevésbé értelmezhető.
Milyen az intézmény működését irányító éves tervek és a beszámolók viszonya, hogyan épülnek egymásra?	▪ **Az éves tervek és beszámolók egymásra épülnek.** ▪ **A tanév végi beszámoló megállapításai alapján történik a következő tanév tervezése.** ▪ **A beszámolók szempontjai illeszkednek az intézményi önértékelési rendszerhez.**	A beszámolók ütemezése félévente történik és ezalapján a tanév során folyamatosan felülvizsgálatra kerül az éves munkatervben megfogalmazott feladatok ütemezése, esetleges korrekciója.

Milyen a pedagógusok éves tervezésének, és a terv tényleges megvalósulásának a viszonya?	▪ **A stratégiai és operatív dokumentumokban megfogalmazott célok, feladatok – a csoport, valamint a sajátos nevelési igényű tanulók egyéni adottságait figyelembe véve – megjelennek a pedagógus tervező munkájában, és annak ütemezésében.** ▪ **A pedagógiai munka megfelel az éves tervezésben foglaltaknak, az esetleges eltérések indokoltak.** ▪ **A teljes pedagógiai folyamat követhető a tanmenetekben, egyéni fejlesztési tervekben, naplókban, valamint a tanulói produktumokban.**	

Pedagógiai folyamatok - *Ellenőrzés*		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola intézményre vonatkozó specifikus intézményi elvárások**
Hogyan működik az ellenőrzés az intézményben?	▪ **Az intézményi stratégiai alapdokumentumok alapján az intézményben belső ellenőrzést végeznek.** ▪ **Az ellenőrzési tervben szerepel, hogy ki, mit, milyen céllal, milyen gyakorisággal, milyen eszközökkel ellenőriz.** ▪ **Az intézmény azonosítja az egyes feladatok eredményességének és hatékonyságának méréséhez, értékeléséhez szükséges mutatókat.** ▪ **A tanulási eredményeket az intézmény folyamatosan követi, elemzi, szükség esetén korrekciót hajt végre.** ▪ **Az ellenőrzések eredményeit felhasználják az intézményi önértékelésben.**	

	▪ **Az önértékelésben érintett pedagógus az ellenőrzések megállapításainak (erősségek, fejleszthető területek) megfelelően önfejlesztési tervet készít, a szükséges feladatokat ütemezi és végrehajtja.**	

Pedagógiai folyamatok - *Értékelés*		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola intézményre vonatkozó specifikus intézményi elvárások**
Hogyan történik az intézményben az értékelés?	▪ **Az értékelés tények és adatok alapján tervezetten és objektíven történik.** ▪ **Az intézményi önértékelés elvégzésére az intézmény munkacsoportot szervez.** ▪ **Az önértékelés során tények és adatok alapján azonosítják a nevelési-oktatási tevékenységgel és a szervezet működésével összefüggő erősségeket, fejleszthető területeket.** ▪ **Az önértékelési folyamatban felhasználják a munkatársak, szülők, és a külső partnerek (fenntartó és más partnerek) elégedettségméréseinek eredményeit.** ▪ **Az intézmény az ellenőrzések során született eredményeket elemzi és értékeli (ld. Eredmények terület).**	Az alapfokú művészeti iskola jellegéből adódóan a tanulók nem tankötelezettséget teljesítő tanulói jogviszony keretében végzik művészeti tanulmányaikat, ezért az eredmények terület vizsgálatakor fontos indikátor a „kimaradó” növendékek száma és okainak vizsgálata, valamint az alapfokú művészeti alap- és záróvizsgát tett tanulók száma.

Milyen a pedagógiai programban meghatározott tanulói értékelés működése a gyakorlatban?	▪ **Az intézményben folyó nevelési-oktatási munka alapjaként a tanulók adottságainak, képességeinek megismerésére vonatkozó mérési rendszer működik** ▪ **A tanulók értékelése az intézmény szabályzó dokumentumaiban megfogalmazott/elfogadott, közös alapelvek és követelmények (értékelési rendszer) alapján folyik.** ▪ **Az intézményben a tanulói teljesítményeket folyamatosan követik, a tanulói teljesítményeket dokumentálják, elemzik, és az egyes évek értékelési eredményeit összekapcsolják, szükség esetén fejlesztési tervet készítenek.** ▪ **A pedagógiai programnak és az egyéni fejlesztési terveknek megfelelően történik az egyénre szabott értékelés, amely az értékelő naplóban nyomon követhető.** ▪ **A tanuló eredményeiről fejlesztő céllal folyamatosan visszacsatolnak a tanulónak és szüleinek/gondviselőjének.**	A tanulók az alapfokú művészeti iskolába történő felvételi során az adott szakra vonatkozó képességvizsgálaton esnek át. A tanulók egyéni fejlődésének értékelése félévi és év végi vizsgán történik. A képzés sajátos jellegéből adódóan a tanszaki hangverseny is a mérés egyik fontos eleme. A szülők/gondviselők felé történő visszacsatolás fontos eszköze a tanszaki hangverseny, melynek keretében egy tanszak összes növendéke számot ad félévente egy alkalommal fejlődéséről. Emellett egyéb tematikus hangverseny és zeneiskolai rendezvények adnak alkalmat a növendékek bemutatkozására.

Pedagógiai folyamatok – Korrekció		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola intézményre vonatkozó specifikus intézményi elvárások**
Mi történik az ellenőrzés eredményeivel?	▪ **Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak elkészítése, módosítása során megtörténik az ellenőrzések során feltárt információk felhasználása.**	

Mi történik a mérési, értékelési eredményekkel? (Elégedettségmérés, intézményi önértékelés pedagógus-értékelés, tanulói kompetenciamérés, egyéb mérések.)	▪ **Évente megtörténik az önértékelés keretében a mérési eredmények elemzése, a tanulságok levonása, fejlesztések meghatározása. Ezt követően az intézmény a mérésiértékelési eredmények függvényében szükség esetén korrekciót végez.** ▪ **Az intézmény a nevelési és tanulási eredményességről szóló információk alapján felülvizsgálja a stratégiai és operatív terveit, különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulók ellátására.** ▪ **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**	

Személyiség- és közösségfejlesztés

Az intézmény egyik legfontosabb feladata a tanulási-tanítási folyamat során a személyiség- és közösségfejlesztés kereteinek biztosítása. Felkészültnek kell lennie a személyre szabott nevelés-oktatás feladatainak ellátására, valamint a tanulási nehézségek kezelésére és a tehetségek fejlesztésére, gondozására (kiemelt figyelmet igénylő tanulók). A közösségfejlesztő tevékenység az intézmény hagyományaival és a tanulók személyes kompetenciáinak fejlesztésével összhangban történik meg.

Kulcsjellemzők:

- Az intézmény munkájában kiemelt figyelmet kap az egyes tanulói kulcskompetenciák fejlesztése.
- Az intézményben folyó nevelő-oktató munka keretei az egyes tanulók személyes és szociális készségeinek, képességeinek figyelembe vételével kerülnek kialakításra.
- Megfelelő módon történik meg az egyéni tanulási módszerek, programok bevezetése és működtetése, például a tehetséggondozás és a felzárkóztatás.

- Az intézményben alkalmazott tanítási- és tanulásszervezési eljárások a különböző szociális hátterű, képességű és érdeklődésű tanulók együtt tanulását szolgálják.
- Az intézményben a tanulói közösségek tevékenysége tudatos tervezés alapján zajlik, alkalmanként megtörténik a külső partnerek bevonása is.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.

Személyiségfejlesztés		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola intézményre vonatkozó specifikus intézményi elvárások**
Hogyan valósulnak meg a pedagógiai programban rögzített személyiségfejlesztési feladatok?	▪ **A beszámolókban és az intézményi önértékelésben követhetők az eredmények (különös tekintettel az osztályfőnökök tevékenységére, a diák-önkormányzati munkára, egyéni fejlesztésre).** ▪ **Támogató szervezeti és tanulási kultúra jellemzi az iskolát.**	Elvárás, hogy beszámolókban és az intézményi önértékelésben követhetők az eredmények (különös tekintettel az főtárgytanár tevékenységére, egyéni fejlesztésre).
Hogyan ismerik meg az egyes tanulók személyes és szociális készségeit, képességeit?	▪ **A vizsgálatra alkalmas módszereket, eszközöket, technikákat használnak az intézményben erre a célra.**	
Hogyan fejlesztik az egyes tanulók személyes és szociális képességeit (különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő tanulókra)?	▪ **A figyelem középpontjában a tanulók kulcskompetenciáinak fejlesztése áll.** ▪ **A pedagógusok módszertani kultúrája kiterjed a személyes és szociális képességek fejlesztésére.** ▪ **A pedagógusok megosztják egymással ezirányú módszertani tudásukat.**	Elvárás, hogy növendék főtárgytanára és az egyéb kötelezően/szabadon választott tantárgyat oktató tanárok folyamatos szakmai konzultációt tartanak a közös növendékek egyéni fejlesztésének előmozdítása érdekében.

	▪ **A fejlesztés eredményét folyamatosan nyomon követik, s ha szükséges, fejlesztési korrekciókat hajtanak végre** ▪ **A fejlesztés megvalósulása nyomon követhető** ○ **az intézmény dokumentumaiban,** ○ **a mindennapi gyakorlatban (tanórai és tanórán kívüli tevékenységek),** ○ **DÖK programokban.**	

Hogyan történik a tanulók szociális hátrányainak enyhítése?	▪ **A kiemelt figyelmet igénylő tanulók mindegyikénél rendelkeznek a pedagógusok megfelelő információkkal, és alkalmazzák azokat a nevelő, fejlesztő és oktató munkájukban.** ▪ **Az intézmény vezetése és érintett pedagógusa információkkal rendelkezik minden tanuló szociális helyzetéről.** ▪ **Az intézmény támogató rendszert működtet:** ○ **Felzárkóztatást, egyéni megsegítést célzó egyéni/kiscsoportos foglalkozást szervez.** ○ **Integrációs oktatási módszereket fejleszt és ezt be is vezeti.**	Elvárás, hogy a szociális hátrányok leküzdése céljából az intézmény tanárai egyéni felkészítő/felzárkóztató foglalkozásokat tartsanak. Elvárás, hogy a integrációt és a szociális készségek kibontakozása érdekében a pedagógusok aktív közreműködéssel járuljanak hozzá az intézmény –e célból létrehozott programjainak megvalósításában; ▪ kamarazene tábor ▪ kamarafoglalkozások (kórus, zenekarok) ▪ csoportos hangversenylátogatások szervezése ▪ népzenei táncház

	○ **Képzési-, oktatási programokat, modelleket dolgoz ki vagy át, és működteti is ezeket.** ○ **Célzott programokat tár fel.** ○ **Kapcsolatot tart fenn valamely szakmai támogató hálózattal.** ○ **stb.**	

Személyiségfejlesztés		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola intézményre vonatkozó specifikus intézményi elvárások**
Hogyan támogatják az önálló tanulást, hogyan tanítják a tanulást?	▪ **Az önálló tanulás támogatása érdekében az intézmény pedagógiai programjával összhangban történik a nevelésioktatási módszerek, eljárások kiválasztása vagy kidolgozása és azok bevezetésének megtervezése.** ▪ **Az alulteljesítő, tanulási nehézségekkel küzdő tanulók megkülönböztetett figyelmet kapnak, minden tanuló státusának megfelelő speciális megsegítésben részesül.** ▪ **Az intézmény pedagógusai az intézmény pedagógiai programjával és a tanulók állapotával összhangban alkalmaznak korszerű nevelési-oktatási módszereket, eljárásokat, technikákat, használják a tanulás tanításának módszertanát**.	
Hogyan történik az egyes tanulói teljesítmények értékelése?	▪ **Az intézményben a tanulók teljesítményének értékelése a törvényi előírások, a pedagógiai**	

	programban megfogalmazottak alapján egyedi és fejlesztés-központú. ▪ **Az intézmény vezetése – a pedagógiai programban meghatározottak szerint – számon kéri a tanulói teljesítmények pontos feldolgozását és nyomon követését is.** ▪ **A fejlesztésben érintett tanulók esetében az értékelést a szakvélemény előírásainak megfelelően végzik.**	
Hogyan történik a tanulók egészséges és környezettudatos életmódra nevelése?	▪ **Az egészséges és környezettudatos életmódra nevelés elmélete és gyakorlata a pedagógiai programban előírtak szerint a munkatervben szerepel, a beszámolókból követhető.** ▪ **A téma megjelenik a tervezésben és a tanórákon, nyomon követhető a tanulói dokumentumokban.** ▪ **A tanórán kívüli tevékenységek alkalmával a tanulók a gyakorlatban alkalmazzák a téma elemeit.**	Elvárás, hogy a pedagógus nyomon kövesse a tanuló zenei tevékenységgel összefüggő fizikai állapotát. Rendellenesség, vagy panasz esetén segítse a kiváltó okok megszüntetését.

Közösségfejlesztés		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola intézményre vonatkozó specifikus intézményi elvárások**
Hogyan segíti az intézmény a tanulók együttműködését?	▪ **A stratégiai programokban és az operatív tervekben szereplő közösségfejlesztési feladatokat megvalósítja az intézmény.** ▪ **A beszámolókból követhetők az alapelvek és a feladatok megvalósításának eredményei, különös tekintettel az osztályfőnökök, a diákönkormányzat tevékenységére, az intézményi hagyományok ápolására, a támogató szervezeti kultúrára.**	

	▪ **A tanulók közötti, valamint a tanulók és pedagógusok közötti kapcsolatok jók.** ▪ **Az intézmény gondoskodik a pedagógusok, valamint a tanulók közötti folyamatos információcseréről és együttműködésről.**	
Az intézmény közösségépítő tevékenységei hogyan, milyen keretek között valósulnak meg?	▪ **Az intézmény közösségi programokat szervez.** ▪ **Közösségi programokat szervez a diákönkormányzat. A szülők a megfelelő kereteken belül részt vesznek a közösségfejlesztésben.** ▪ **Bevonják a tanulókat, a szülőket és az intézmény dolgozóit a szervezeti és tanulási kultúrát fejlesztő intézkedések meghozatalába.** ▪ **A részvétellel, az intézmény működésébe való bevonódással és a diákok önszerveződésének lehetőségeivel a tanulók és a szülők elégedettek.**	

Eredmények

Az intézményben folyó nevelő-oktató munka során folyamatosan szükséges annak vizsgálata, hogy a pedagógiai programban megfogalmazott célok elérése reális-e az elért eredmények alapján. Az intézmény eredményeinek elemzése, az értékelés eredményének visszacsatolása ezért arról ad információt, hogy milyen irányú fejlesztésre, illetőleg változtatásra van szükség a pedagógiai folyamatokban, a szervezet működésében.

Kulcsjellemzők:

- Az intézményben folyó nevelő-oktató munka eredményességét jelző mutatókat folyamatosan gyűjti, értelmezi, elemzi az intézmény.
- Az intézményben a tanulói teljesítményeket folyamatosan figyelemmel kísérik, dokumentálják, és az egyes területek értékelési eredményeit összekapcsolják.
- Az intézmény nevelési-oktatási tevékenységével kapcsolatos partneri elégedettség - különös tekintettel a tanulók továbbhaladására és az erre való felkészítésre, a tanulók képességeinek kibontakoztatására, a tanulók értékelésére, az egyéni tanulási és fejlesztési lehetőségekre, a tehetséggondozásra, a hátrányos helyzetű tanulók támogatására és a nevelés-oktatás általános színvonalára - felhasználásra kerül a fejlesztési tervek elkészítése során.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.

Eredmények

Önértékelési szempontok	Elvárások	Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola intézményre vonatkozó specifikus intézményi elvárások
Milyen eredményességi mutatókat tartanak nyilván az intézményben?	▪ **Az intézmény pedagógiai programjának egyik prioritása a tanulástanítás eredményessége.** ▪ **Az intézmény partnereinek bevonásával történik meg az intézményi működés szempontjából kulcsfontosságú sikertényezők azonosítása. Nyilvántartják és elemzik az intézményi eredményeket:** ▪ **amennyiben az adott intézményben készül, a kompetenciamérések eredményei** ▪ **tanév végi eredmények – tantárgyra, 2 évre vonatkozóan** ▪ **versenyeredmények: országos szint, megyei szint, tankerületi szint, települési szint** ▪ **továbbtanulási mutatók** ▪ **vizsgaeredmények** ▪ **elismerések** ▪ **lemorzsolódási mutatók (évismétlők, magántanulók, kimaradók, lemaradók** ▪ **elégedettségmérés eredményei (szülő, pedagógus, tanuló) - neveltségi mutatók - stb.** ▪ **Az országos kompetenciamérésen - amennyiben releváns,- az intézmény tanulóinak teljesítményszintje évek óta (a háttérváltozók figyelembe vételével) emelkedik/a jó eredményt megtartják a tanulók képességeinek figyelembe vételével.**	
Milyen szervezeti eredményeket tud felmutatni az intézmény?	▪ **Az intézmény kiemelt nevelési céljaihoz kapcsolódó eredmények alakulása az elvártaknak megfelelő.** ▪ **Az intézmény nevelési és oktatási célrendszeréhez kapcsolódóan kiemelt tantárgyak oktatása eredményes.**	

	▪ **Az eredmények eléréséhez a munkatársak nagy többsége hozzájárul.** ▪ **Az intézmény rendelkezik valamilyen külső elismeréssel.**	
Hogyan hasznosítják a belső és külső mérési eredményeket?	▪ **Az intézmény vezetése gondoskodik a tanulási eredményességről szóló információk belső nyilvánosságáról.** ▪ **Az eredmények elemzése és a szükséges szakmai tanulságok levonása és visszacsatolása nevelőtestületi feladat.** ▪ **A belső és külső mérési eredmények elemzését felhasználva határozza meg az intézmény erősségeit és fejleszthető területeit.** ▪ **A fejleszthető területekre fejlesztési, intézkedési terveket fogalmaz meg.**	
Hogyan kísérik figyelemmel a tanulók további tanulási útját?	▪ **A tanulókövetésnek kialakult rendje, eljárása van.** ▪ **Az intézmény törekszik a kölcsönös kapcsolattartás kiépítésére és az információcsere fenntartására.** ▪ **A tanulók további eredményeit felhasználja a pedagógiai munka fejlesztésére.**	

Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

Az intézmény belső kapcsolatrendszerének középpontjában a támogató szervezeti struktúra áll, amely a pedagógusok szakmai együttműködésén (munkaközösségek) alapszik. A nevelő-oktató munka egyik alapfeltétele, hogy tervszerűen működő, folyamatos megújulásra képes, innovatív közösségek alakuljanak ki az intézményekben. A szervezeten belüli információáramlás hatékonyan kialakított rendje szintén alapja a magas szintű szakmai munkának.

Kulcsjellemzők:

- Az intézmény pedagógiai tevékenységével kapcsolatos feladatok és fejlesztések a munkatársak közötti szakmai együttműködés legfontosabb elemei.
- A szakmai közösségek és az egyes pedagógusok részt vesznek a nevelő-oktató munka módszertani fejlesztésében, a belső tudásmegosztásban.
- Az intézmény tervszerűen kialakított, hatékonyan működő kommunikációs rendszert alakított ki.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.

Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

Önértékelési szempontok	Elvárások	Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola intézményre vonatkozó specifikus intézményi elvárások
Milyen pedagógus szakmai közösségek működnek az intézményben, melyek a fő tevékenységeik?	▪ **Az intézményben a különböző szakmai pedagóguscsoportok együttműködése jellemző (munkaközösségek, egy osztályban tanító pedagógusok közössége, fejlesztő csoportok).** ▪ **A pedagógusok szakmai csoportjai maguk alakítják ki működési körüket, önálló munkaterv szerint dolgoznak. A munkatervüket az intézményi célok figyelembe vételével határozzák meg.** ▪ **A szakmai közösségek vezetőinek hatás- és jogköre tisztázott.** ▪ **Csoportok közötti együttműködésre is sor kerül az intézményben, amely tervezett és szervezett formában zajlik.** ▪ **Az intézmény vezetése támogatja, ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket, és az intézmény céljainak elérése érdekében támaszkodik a munkájukra.** ▪ **A munkaközösségek bevonásával történik a pedagógiai folyamatok megvalósításának ellenőrzése, értékelése.**	
Hogyan történik a belső tudásmegosztás az intézményben?	▪ **Az intézményben magas színvonalú a szervezeti kultúra és a szakmai műhelymunka.** ▪ **Az intézményben rendszeres, szervezett a belső továbbképzés, a jó gyakorlatok ismertetése, támogatása.** ▪ **A belső tudásmegosztás működtetésében a munkaközösségek komoly feladatot vállalnak.**	

Hogyan történik az információátadás az intézményben?	▪ **Kétirányú információáramlást támogató kommunikációs rendszert (eljárásrendet) alakítottak ki.** ▪ **Az intézményben rendszeres, szervezett és hatékony az információáramlás és a kommunikáció.** ▪ **Az intézmény él az információátadás szóbeli, digitális és papír alapú eszközeivel.** ▪ **Az intézmény munkatársai számára biztosított a munkájukhoz szükséges információkhoz és ismeretekhez való hozzáférés.** ▪ **Az értekezletek összehívása célszerűségi alapon történik, résztvevői a témában érdekeltek.** ▪ **A munka értékelésével és elismerésével kapcsolatos információk szóban vagy írásban folyamatosan eljutnak a munkatársakhoz.**	

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.

Kulcsjellemzők:

- Az intézmény külső partneri körének feltérképezése, azonosítása és a hatékony kapcsolattartási rend kialakítása megtörtént.
- Az együttműködések tartalma pontosan szabályozott, a partnerek bevonása az intézményi folyamatokba és elégedettségük mérése, az eredmények visszacsatolása megtörténik.

Az intézmény szerepet vállal a közvetlen környezet, a szűkebb közösség támogatásában, továbbá az intézményben közösségi vagy egyéni szinten megjelenik a társadalmi szerepvállalás is.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.

Az intézmény külső kapcsolatai		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola intézményre vonatkozó specifikus intézményi elvárások**
Melyek az intézmény legfontosabb partnerei?	▪ **Az intézmény pedagógiai programjával összhangban a vezetés irányításával megtörténik a külső partnerek azonosítása, köztük a kulcsfontosságú partnerek kijelölése.** ▪ **A külső partnerek köre ismert az intézmény munkavállalói számára.**	

Mi az egyes partneri kapcsolatok tartalma?	▪ **Az intézmény az azonosított partnerekkel kapcsolatos tevékenységekről tartalomleírással is rendelkezik.** ▪ **Az intézmény terveinek elkészítése során egyeztet az érintett külső partnerekkel az.** ▪ **Rendszeresen megtörténik a kiemelt kulcsfontosságú partnerek igényeinek, elégedettségének megismerése.** ▪ **Az intézkedési tervek kialakításába és megvalósításába az intézmény bevonja külső partnereit.** ▪ **Rendszeres, kidolgozott és követhető az intézmény panaszkezelése.**	
Hogyan kapnak tájékoztatást a partnerek az intézmény eredményeiről?	▪ **Az intézmény vezetése a jogszabályban előírt módon eleget tesz tájékoztatási kötelezettségeinek.** ▪ **Az intézmény a helyben szokásos módon tájékoztatja külső partereit (az** ▪ **információátadás szóbeli, digitális vagy papír alapú).** ▪ **A partnerek tájékoztatását és véleményezési lehetőségeinek biztosítását folyamatosan felülvizsgálják, visszacsatolják és fejlesztik.**	

Hogyan vesz részt az intézmény a közéletben (települési szint, járási/tankerületi szint, megyei szint, országos szint)?	▪ **Az intézmény részt vesz a különböző társadalmi, szakmai szervezetek munkájában és a helyi közéletben.** ▪ **A pedagógusok és a tanulók részt vesznek a különböző helyi/regionális rendezvényeken.** ▪ **Az intézmény kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét elismerik különböző helyi díjakkal, illetve a díjakra történő jelölésekkel.**	

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.

Kulcsjellemzők:

- Az intézmény infrastrukturális környezete az intézmény pedagógiai programja és alaptevékenysége alapján, annak megfelelően kerül kialakításra, fejlesztése folyamatos.
- Az intézmény tudatos szervezetfejlesztést végez a minőségi nevelő-oktató munka optimális feltételeinek megteremtése érdekében.
- Megtörténik a munkatársak bevonása az intézmény döntési folyamataiba, a döntések előkészítésébe. A munkatársak felelősségi, illetve hatásköre egyértelműen meghatározásra került, és annak alapján történt meg a munkatársak felhatalmazása a feladatok elvégzésére.
- Az intézmény ösztönzi és támogatja az egyéni, a csoportos és a szervezeti szintű tanulási lehetőségek kihasználását, a képzésekben való részvételt.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A vastag betűvel jelölt elvárások évente értékelendők.

A pedagógiai munka feltételei *Tárgyi, infrastrukturális feltételek*		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola intézményre vonatkozó specifikus intézményi elvárások**
Hogyan felel meg az infrastruktúra az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?	▪ **Az intézmény rendszeresen felméri a pedagógiai program megvalósításához szükséges infrastruktúra meglétét, jelzi a hiányokat a fenntartó felé.** ▪ **Az intézmény rendelkezik a belső infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó intézkedési tervvel, amely figyelembe veszi az intézmény képzési struktúráját, a nevelőmunka feltételeit és pedagógiai céljait.**	
A környezet kialakításában hogyan érvényesülnek a környezettudatosság, környezetvédelem szempontjai? (Pl. szelektív hulladékgyűjtés.)	▪ **A pedagógiai program környezeti nevelésről szóló fejezetében rögzített elvek és szempontok szerint tervezi és valósítja meg a megfelelő tárgyi környezet kialakítását.** ▪ **A környezetvédelmi szempontok megvalósulását folyamatosan ellenőrzi.**	
Hogyan felel meg az intézményi tárgyi környezet a különleges bánásmódot igénylő tanulók nevelésének, oktatásának?	▪ **Az intézmény rendelkezik rendszeres igényfelmérésen alapuló intézkedési tervvel.** ▪ **Arra törekszik, hogy az intézkedési tervnek megfelelő fejlesztés megtörténjen, és ehhez rendelkezésre állnak a megfelelő tárgyi eszközök.**	
Milyen az IKT-eszközök kihasználtsága?	▪ **Az intézmény az IKT-eszközeit adekvátan alkalmazza a nevelő-oktató munkájában, az eszközök kihasználtsága, tanórán való alkalmazásuk nyomon követhető.**	

A pedagógiai munka feltételei *Személyi feltételek*		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola intézményre vonatkozó specifikus intézményi elvárások**
Hogyan felel meg a humán erőforrás az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?	▪ **Az intézmény rendszeresen felméri a szükségleteket, reális képpel rendelkezik a nevelő-oktató munka humánerőforrás szükségletéről.** ▪ **A humánerőforrás szükségletben bekövetkező hiányt, a felmerült problémákat idejében jelzi a fenntartó számára.** ▪ **A pedagógiai munka megszervezésében, a feladatok elosztásában a szakértelem és az egyenletes terhelés kiemelt hangsúlyt kap.** ▪ **A pedagógusok végzettsége, képzettsége megfelel a nevelő, oktató munka feltételeinek, az intézmény deklarált céljainak.** ▪ **A vezetők felkészültek a pedagógiai munka irányításának, ellenőrzésének feladataira.**	

A pedagógiai munka feltételei *Szervezeti feltételek*		
Melyek a pedagógustovábbképzés preferált irányai?	▪ **Az intézmény rendelkezik továbbképzési programmal, melynek elkészítése a munkatársak bevonásával, az intézményi szükségletek és az egyéni életpálya figyelembe vételével történt.** ▪ **Az intézmény követi a továbbképzési programban, beiskolázási tervben leírtakat.**	

Milyen szervezeti kultúrája van az intézménynek, milyen szervezetfejlesztési eljárásokat, módszereket alkalmaz?	▪ **Az intézmény vezetése személyesen és aktívan részt vesz a szervezeti és tanulási kultúra fejlesztésében.** ▪ **Az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a közösen meghozott, elfogadott és betartott normák, szabályok jellemzik.** ▪ **Az intézményi tervek elkészítése az intézmény munkatársainak és partnereinek bevonásával történik.** ▪ **Az intézmény alkalmazotti közösségének munkájára, együttműködésére a magas szintű belső igényesség, hatékonyság jellemző.** ▪ **Az intézmény munkatársai gyűjtik és megosztják a jó tanulásszervezési és pedagógiai gyakorlatokat az intézményen belül és kívül.** ▪ **Az intézmények munkatársai a továbbképzések tapasztalatait megosztják egymással, belső továbbképzési konzultációs programokat szerveznek.**	

Milyen az intézmény hagyományápoló, hagyományteremtő munkája?	▪ **Az intézmény számára fontosak a hagyományai, azok megjelennek az intézmény alapdokumentumaiban, tetten érhetők a szervezet működésében és a nevelő-oktató munka részét képezik.** ▪ **Az intézményben dolgozók és külső partnereik ismerik és ápolják az intézmény múltját, hagyományait, nyitottak új hagyományok teremtésére.**	
Hogyan történik az intézményben a feladatmegosztás, felelősség- és hatáskörmegosztás?	▪ **A munkatársak felelősségének és hatáskörének meghatározása egyértelmű, az eredményekről rendszeresen beszámolnak.** ▪ **A feladatmegosztás a szakértelem és az egyenletes terhelés alapján történik.** ▪ **A felelősség és hatáskörök megfelelnek az intézmény helyi szabályozásában (SzMSz) rögzítetteknek, és támogatják az adott feladat megvalósulását.**	
Hogyan történik a munkatársak bevonása a döntés-előkészítésbe (és milyen témákban), valamint a fejlesztésekbe?	▪ **Folyamatosan megtörténik az egyének és csoportok döntéselőkészítésbe történő bevonása - képességük, szakértelmük és a jogszabályi előírások alapján.** ▪ **Ennek rendje kialakított és dokumentált.**	

Milyen a pedagógusok viszonya az innovációhoz?	▪ **Az intézmény munkatársai képességük, szakértelmük, érdeklődésük szerint javaslatokkal segítik a fejlesztést.** ▪ **Az intézmény pozitívan viszonyul a felmerült ötletekhez, megvizsgálja azok beilleszthetőségét a fejlesztési folyamatokba.** ▪ **Az intézmény lehetőségeket teremt az innovációt és a kreatív gondolkodást ösztönző műhelyfoglalkozásokra, fórumokra.** ▪ **A legjobb gyakorlatok eredményeinek bemutatására, követésére, alkalmazására nyitott a testület és az intézményvezetés.**	

A Nemzeti alaptantervben megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott intézményi 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.

Kulcsjellemzők:

- Az intézmény a pedagógiai programjában kitűzött céljait a központi tartalmi szabályozókkal (jogszabályok, NAT, Irányelvek) összhangban fogalmazza meg.
- Folyamatos az intézmény stratégiai célkitűzéseinek megjelenítése az operatív, éves tervezés szintjén.
- A tervek és megvalósításuk összhangjának, eredményességének vizsgálata az intézményi gyakorlat része.

A területhez kapcsolódó önértékelési szempontok és elvárások:

A Nemzeti alaptantervben megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott intézményi céloknak való megfelelés		
Önértékelési szempontok	**Elvárások**	**Az Esztergomi Zsolt Nándor Alapfokú Művészeti Iskola intézményre vonatkozó specifikus intézményi elvárások**
Hogyan jelennek meg a Nemzeti alaptanterv céljai a pedagógiai programban?	▪ **Az intézmény pedagógiai programja koherens a Nemzeti alaptantervvel, valamint figyelembe veszi az Irányelvekben megfogalmazottakat.** ▪ **A pedagógiai program a jogszabályi és tartalmi elvárásokkal összhangban fogalmazza meg az intézmény sajátos nevelési-oktatási feladatait, céljait.**	

Hogyan történik a pedagógiai programban szereplő kiemelt stratégiai célok operacionalizálása, megvalósítása?	▪ **Az intézmény folyamatosan nyomon követi a pedagógiai programjában foglaltak megvalósulását.** ▪ **Minden tanév tervezésekor megtörténik az intézmény tevékenységeinek terveinek ütemezése, ami az éves munkatervben és más fejlesztési, intézkedési tervekben rögzítésre is kerül.** ▪ **A tervek nyilvánossága biztosított.** ▪ **A tervekben (éves munkaterv, továbbképzési terv, 5 éves intézkedési terv) jól követhetők a pedagógiai program kiemelt céljaira vonatkozó részcélok, feladatok, felelősök, a megvalósulást jelző eredménymutatók.** ▪ **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.** ▪ **A tankönyvek és a tanítási módszerek kiválasztása és alkalmazása rugalmasan, a pedagógiai prioritásokkal összhangban történik.**	

2.sz melléklet

Éves önértékelési terv