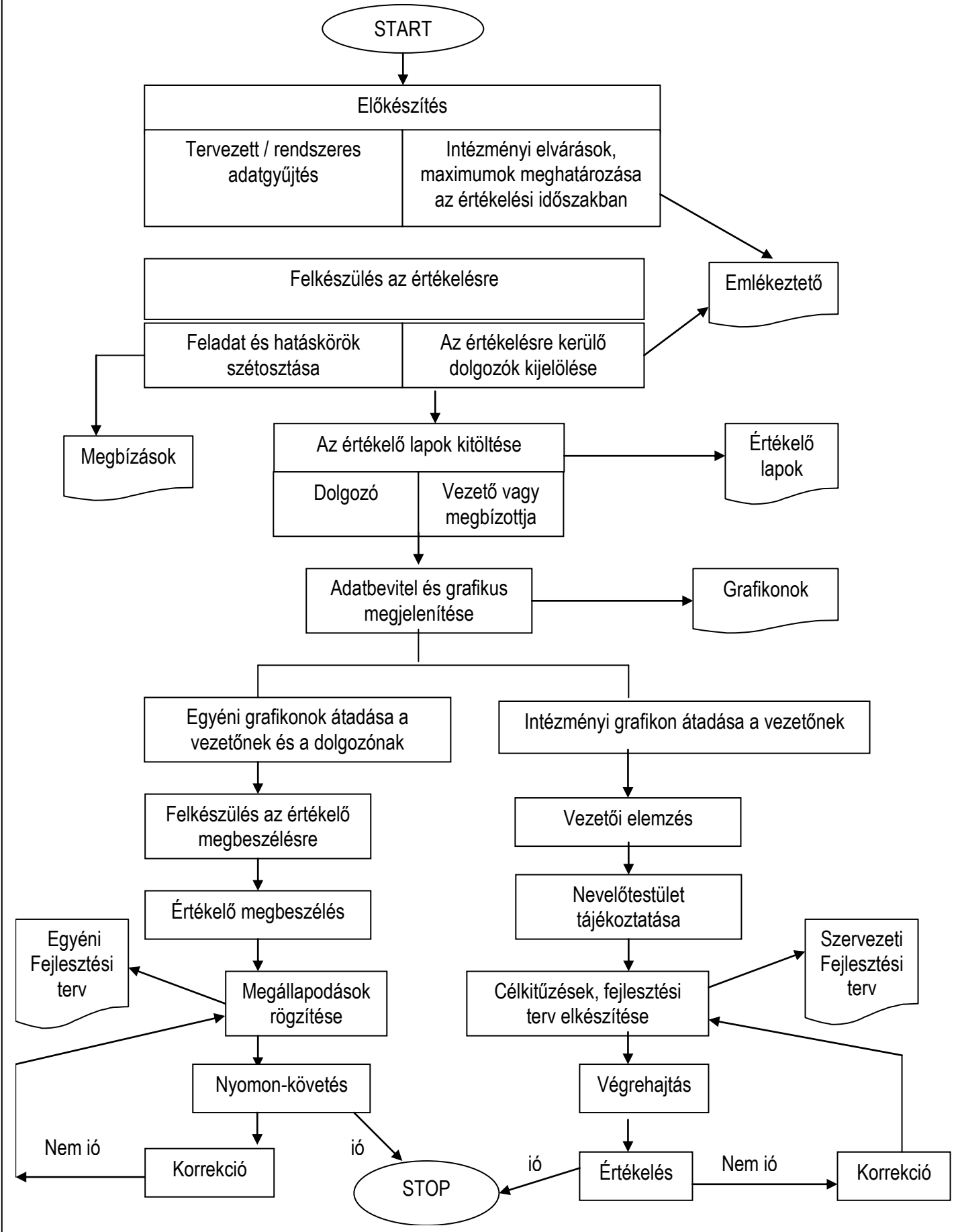


MELLÉKLETEK

A pedagógusok értékelésének folyamata



Pedagógus vezetői értékelése a MÁSKÉPp modell Kézikönyve alapján

Bélyegző

PONTOZÓLAP tanév

Értékelt neve:

Tartalmi elemek sorszáma	Adható maximális pontszám	Önértékelés pontszáma	Egyéb, a szervezet számára értékes kompetenciák
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			

Készült:

Aláírás:

PONTOZÓLAP tanév

Értékelt neve:

Tartalmi elemek sorszáma	Adható maximális pontszám	Vezetői értékelés pontszáma	Egyéb, a szervezet számára értékes kompetenciák
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			

Készült:

Aláírás:

Petőfi Sándor Többcélú Közoktatási Intézmény 6086 Szalkszentmárton, Petőfi tér 12.

Dolgozói értékelés szöveges összegzése és megállapodás a fejlődési feladatokban

Az értékelt NEVE:		Az értékelés időpontja:
Munkaköre és megbízásai:		Előző értékelés időpontja:
Munkakör betöltésének kezdete az intézményben:	Az összegző értékelést végző munkaköre:	

Összegző megállapítások a kompetencia területek alapján		
Erősségei	Gyengeségei	Lényeges különbségek a vezetői-, az önértékelés és az elvárás szint között
Munkakörhöz szorosan nem kapcsolódó erősségek / a szervezet számára értékes tevékenységek, kompetenciák:		
Az értékelt megjegyzései, jövőképe, jövőbeli elképzelései:		Képzési igénye:

Megállapodás fejlődési feladatokban, képzésben

Feladat	Határidő
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Megállapodás nyomon-követési feladatai:

Felkért mentor: Feladatai:	Munk. köz vez: Feladatai:	Vez. h: Feladatai:
Aláírás:	Aláírás:	Aláírás:

Keltezés

Értékelő aláírása

Értékelt aláírása

Intézmény neve, címe

Szervezeti értékelés szöveges összegzése célkitűzések, és megállapodás a fejlődési feladatokban

Az összegző értékelés készítésekor értékelt dolgozók száma:

Az értékelés időpontja:

Az összegző értékelést végző munkaköre:

Előző értékelés időpontja:

Összegző megállapítások a kompetencia területek alapján

A szervezet erősségei	A szervezet gyengeségei	Lényeges különbségek a vezetői-, az önértékelés és az elvárás szint között

Megállapodás fejlődési célokban, feladatokban SZERVEZETFEJLESZTÉSI TERV*

Cél Feladat	Ütemezés						Teljesülés dátuma / megjegyzés	
	Tanév	2009-10.		2010-11.		2011-12.		
	Félév	I.	II.	I.	II.	I.		II.

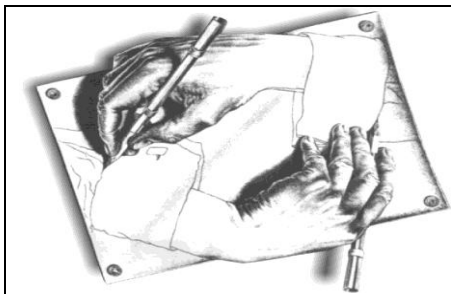
* A feladatok végrehajtásának megtervezése az adott tanév intézményi munkatervében történik

Felülvizsgálat és értékelés: minden tanév végén

Készült:

ph.

Intézményvezető



Horváth & Dubecz Tanácsadó Kft

e-mail: hd@mta.mmsz.hu

www.horvathesdubecz.hu

1119. Budapest Etele út 59-61.

Telefon/fax: 1 481-1384 Mobil: +36 30 520 40 63

MÁSKÉPp MODELL
A PEDAGÓGUSOK VEZETŐI
ÉRTÉKELÉSÉRE
KÉZIKÖNYV

A PONTOZÓLAP KITÖLTÉSÉHEZ

ISKOLÁK, PEDAGÓGIAI SZOLGÁLTATÓK, ..., RÉSZÉRE

© A modell másolása, elektronikus, vagy más módon történő terjesztése kizárólag a Horváth & Dubecz Tanácsadó Kft. írásbeli engedélyével lehetséges.

Kézikönyv

az értékelőlap (pontozótábla) kitöltéséhez

Iskolák részére

Kulcskompetenciánként maximálisan adható pontszám összesen: 30

Intézményi döntés az összes pontszám megosztása az öt elem között a fontosságnak megfelelően. A pontozótáblába ezeket az értékeket a sokszorosítás előtt előre be kell írni.

Mielőtt beírná az Ön által megfelelőnek tartott pontszámot, minden esetben gondolja át alaposan a leírt helyzeteket, gondoljon megtörtént esetekre! Nyugodtan javítson, ha később mégis úgy gondolja, hogy nem jól pontozott! Javítása legyen egyértelmű!

Kulcskompetencia: SZAKMAI TUDÁS ALKALMAZÁSA

A tantárgyához, beosztásához szükséges ismereteknek, képességeknek birtokában van, azokat képes munkája során, alkotó módon alkalmazni, tudását eredményesen átadni és folyamatosan fejleszteni.

Amikor ezt a kompetenciát értékeljük, abból indulunk ki, hogy minden dolgozó a jogszabályban előírtaknak megfelelő képesítéssel rendelkezik a feladata ellátásához, tehát nem a formális tudást értékeljük, hanem annak a gyakorlati megvalósulását az intézményi célkitűzések végrehajtásában, legyen az tanóra, szabadidős tevékenység, vagy egyéb, a törvények és belső szabályozások által előírt feladat.

A kompetenciát meghatározó tartalmak:

1. A tantárgyához, beosztásához szükséges ismereteknek, képességeknek birtokában van.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Szakmai tervezőmunkája kifogásolható, tanmenete/foglalkozási terve nincs, vagy nem alkalmas arra, hogy segítse felkészülését, ill. nem követi az arra vonatkozó belső előírást (ha van ilyen).▪ Óravezetése/foglalkozásvezetése nem tükröz tervezést; nincs célkitűzése; hiányzik az értékelés.▪ A gyerekek munkáját nem, vagy csak ritkán ellenőrzi. Az ellenőrzést nem tervezi.▪ Értékelő tevékenységéhez nem alkalmaz mérőskálát, nem veszi figyelembe a gyerekek egyéni adottságait. Nem értékeli, csak osztályoz.▪ Önellenőrzést, önértékelést nem végez.	<ul style="list-style-type: none">▪ Éves munkáját részletesen megtervezi, és a tervet nyomon követi, szükség esetén korrigál.▪ Foglalkozásain./tanóráin a gyerekek sokat dolgoznak önállóan, vagy csoportban, a feladatok kiosztásánál figyelembe veszi egyéni adottságaikat, tudásszintjüket.▪ Ellenőrzése következetes, elvárásait ismerik a gyerekek.▪ A tanulók teljesítményét szövegesen is értékeli, értékelése fejleszti a tanulók önismeretét, személyiségét.▪ Rendszeresen ellenőrzi munkája hatékonyságát, szükség esetén képes változni vagy változtatni.

2. Pedagógiai, oktatási, szakmai ismereteit munkája során képes alkotó módon alkalmazni.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tanító/nevelő munkájában, nincs kitekintés a napi gyakorlati dolgokra, vagy más kapcsolható területre, nem épít a gyerekek meglévő ismereteire. Az órái/foglalkozásai unalmasak. ▪ A körülményekre és a tanulóakra való tekintet nélkül végig tanítja a választott tankönyvet. ▪ A tantervet nem képes a tanulókhöz igazodva alkalmazni, nem, vagy nem jól méri fel lehetőségeit, pedagógus szakmai önállóságát. ▪ Nem használ szemléltető, motiváló eszközöket. ▪ Nem vesz részt a kötelező munkaidőn túli szakmai együttgondolkodásban, probléma-megoldási törekvésekben, siet haza, mindig más dolga van. ▪ Probléma esetén másokat hibáztat, nem keresi a megoldási lehetőségeket. ▪ A gyerekek által felvetett problémákra nem reagál. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Az órái/foglalkozásai érdekesek, követik a tananyagot/nevelési programot, ugyanakkor reagál a környezet kapcsolódó híreire, más területekről is bekapcsol információkat. ▪ Reagál a tanulók problémafelvetésére, megoldáskeresésre ösztönzi őket. ▪ Megtalálja a megfelelő motiváló eszközöket az eredményes tanításhoz. ▪ A tanulók munkájával szemben igényes, önállóságra nevel. ▪ A szakmai problémák érdeklik, ezek megoldására, az együttgondolkodásra időt, energiát fordít. ▪ A munkakörében jelentkező problémákat önállóan megoldja, a hiányosságokat pótolja.

3. Nevelési ismereteit munkája során képes alkotó módon alkalmazni.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Szabadidős tevékenység vezetésekor nem ad programot a gyerekeknek. ▪ Fegyelmező eszköze a kiabálás, a gyakori beírások. Csak panaszkodik a gyerekekre. ▪ Tanulói konfliktusokban nem keresi az igazságot, megoldásai nem oldják fel a tanulók közötti feszültséget. ▪ A csoportszabályokat egyedül alakítja, és mérlegelés nélkül megköveteli a betartásukat. ▪ A gyerekek önállósági törekvésein megsértődik. ▪ A rábízott csoportot feladataiban nem támogatja, magára hagyja. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sikeres szabadidős foglalkozásokat szervez. ▪ A munkához szükséges fegyelmet személyiségével, motiválással, tudásával éri el. ▪ Igyekszik a konfliktusok okát feltárni, és a feleknek megnyugtató megoldást találni. ▪ A csoport-szabályok kialakításában segíti a tanulókat, a betartását a tanulók és/vagy közösen értékelik. ▪ Pedagógiai munkájában alkalmazza az önállóság fejlesztését, a törődés, és a függetlenség elismerését is.

4. Tudását eredményesen adja át.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Az órára utolsónak megy be, elsőnek jön ki.▪ Nem végez a gyerekek tanulását támogató tevékenységet (tehetséggondozás, felzárkóztatás).▪ A „befogadásra” épít: keveset használja a tevékenységbe ágyazott ismeretszerzést.▪ Az óra / foglalkozás / munka szervezése egyhangú, sematikus, nem segíti a célkitűzések elérését.▪ Órai munkájára / foglalkozásvezetésére panaszkodnak a gyerekek és a szülők. A panaszokra nem reagál, vagy hátrítja a felelősséget.▪ A gyereket, a szülőt, a társadalmat hibáztatja, ha nem tud eredményt felmutatni.	<ul style="list-style-type: none">▪ Kitűzött pedagógiai / oktatási céljait eléri. Ezek a célok megfelelnek az intézményi céloknak.▪ Sikerral aktivizálja a tanulókat.▪ Munkaszervezése, módszerei változatosak, és megfelelnek a célkitűzéseknek.▪ Az alkalmazott eszközök (szemléltetők, anyagok) szerves részét képezik a tanulás-tanítás folyamatának.▪ Képes alkalmazkodni a változó környezethez, feltételekhez tudásban, módszerekben.

5. Tudását, képességeit folyamatosan fejleszti.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Úgy gondolja, mindent tud a szakmáról, munkájának eredményességét csak külső tényezők akadályozzák.▪ Képzésben csak utasításra vesz részt, másoktól nem fogad el új ismereteket, ill. tudását nem osztja meg.▪ A nevelőszobában nem kapcsolódik be a szakmai vitákba, beszélgetésekbe, szakfolyóiratot nem, vagy ritkán olvas.▪ Problémáira nem keres megoldásokat, nem fogad el szakmai tanácsokat.	<ul style="list-style-type: none">▪ Keresi a hatékony megoldásokat, új eszközöket, eljárásokat próbál ki.▪ A megoldások keresésére szakmai vitákat, beszélgetéseket kezdeményez.▪ Felismeri, hogy milyen képességeit kell fejlesztenie az eredményesség javítására, az intézményi célok elérésére, és részt vesz képzéseken.▪ Önképzéssel és másoktól való tanulással is bővíti ismereteit.▪ Tudását megosztja munkatársaival.

Kulcskompetencia: **KOMMUNIKÁCIÓ, KAPCSOLATOK KEZELÉSE**

Magatartása és kommunikációja hiteles, érthető, határozott és meggyőző. Figyelembe veszi partnere jelzéseit. Alkotó módon alkalmazza az IKT eszközeit. Képes kapcsolatokat felépíteni és hatékonyan fenntartani, a szervezetet képviselni. Konfliktusokat megfelelően tud kezelni.

A kommunikáció verbális és nonverbális elemei egyaránt fontosak. A megjelenésnek, a hallgatásnak is lehet kommunikációs értéke. Az intézmény kapcsolatok sokaságában létezik, a kapcsolatok meghatározó alapja pedig a kommunikáció. A kapcsolatok akkor eredményesek, sikeresek, ha ezekben nyilvánvalóan érvényesül az együttműködés. A gyakorlatban a kommunikáció és a kapcsolatrendszer rendkívüli módon képes az eredményességet növelni, befolyásolni. Nem elég a „csukott ajtó mögött” jól dolgozni.

6. Magatartása és kommunikációja hiteles, érthető, határozott és meggyőző.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nem, vagy nehezen teremt kapcsolatot tanulókkal, szülőkkel, munkatársakkal. ▪ Az intézményi értékeket, elvárásokat nem kommunikálja a partnerek felé, vagy azzal ellentétes véleményét is kifejezi. ▪ Napi munkájában nem érvényesülnek az intézményi értékek, célok. ▪ Vitában goromba, udvariatlan, könnyen megsértődik. ▪ Nem tetszését, ellenvéleményét csak barátai körében fejezi ki. ▪ Nyíltan nem mond véleményt. ▪ Nem törődik külső megjelenésével (ruházat, ápoltság). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tudja és elfogadja, hogy személyes kommunikációja, együttműködési készsége az egységesség szempontjából fontos, és eszerint cselekszik. ▪ Véleményét elmondja, és az ellenvéleményt meghallgatja. Érvelése tényeken alapuló, logikus. ▪ Képviseletben össze tudja egyeztetni a tanulók, a szülők és az intézmény érdekeit. ▪ Metakommunikációja megfelel mondanivalójának. ▪ Külső megjelenése ápoltt, rendezett.

7. Figyelembe veszi partnerei jelzéseit.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elutasítja, hátrítja, vagy csak nehezen fogadja el a partnerek felől jövő észrevételeket, kritikát. ▪ Figyelme nem terjed túl a közvetlen szóbeli kommunikáción, ezért előfordul, hogy megbánt másokat. ▪ Mások beszélgetésébe, mondanivalójába belevág. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beszéd közben partnere is ki tudja fejteni véleményét. ▪ A neki szóló jelzéseket, kritikákat a saját fejlődésére használja. ▪ A partnerekkel való kommunikációban kompromisszumképes. ▪ Figyelemmel van környezete jelzéseire, ki nem mondott problémákat is észrevesz, és adekvátan reagál.

8. Alkalmazza az IKT (információs–kommunikációs technológia) eszközeit.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A számítógépet nem ismeri, ill. munkájához nem használja. ▪ Az Internetet oktató-nevelő munkájához nem használja. ▪ Az írásos anyagok, dokumentumok elkészítésében nem használja az IKT eszközöket, vagy állandó segítségre szorul. ▪ A rendelkezésre álló oktatástechnikai eszközöket nem alkalmazza. ▪ Nem ismeri, és nem használja az intézményben rendelkezésre álló szakirodalmat. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Az oktatástechnikai eszközöket, a számítógépet és az Internetet a mindennapi munkában alkalmazza. ▪ Az intézményi munka könnyébbítésére programokat, segédleteket szerkeszt. ▪ A munkatársak kérhetnek és kapnak tőle informatikai, oktatástechnikai segítséget. ▪ Részt vesz az intézményi dokumentumok, kiadványok informatikai munkájában. ▪ Munkájához használja az intézményi/települési könyvtár szakirodalmát.

9. Képes kapcsolatokat felépíteni és hatékonyan fenntartani, a szervezetet képviselni.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Tájékozatlan az intézmény feladataival, eseményeivel, tevékenységével kapcsolatban, nem informálódik, nem reagál.▪ Szülőket, gyerekeket, kollégákat nem von be, vagy csak többszöri felszólításra az intézményi feladatokba, programokba.▪ A szülőket nem tájékoztatja rendszeresen gyermekük eredményéről, előrehaladásáról, problémáiról.▪ Csak a munkakörére előírt fórumokat használja kapcsolatteremtésre, kommunikációra, nem keresi az eredményesebb együttműködés lehetőségeit.▪ A szervezet céljaival, érdekeivel nem azonosul.	<ul style="list-style-type: none">▪ Eredményesen mozgósítja a szülőket, gyerekeket egy közös cél, feladat érdekében.▪ Személyes érdekeit képes az együttműködés érdekében háttérbe szorítani.▪ A partnerek számára elérhető, elegendő alkalmat teremt az együttgondolkodásra, véleménynyilvánításra.▪ Az intézmény céljait, munkáját ismeri, az arról külső érdeklődők által feltett kérdésekre tud válaszolni.

10. Konfliktusokat megfelelően tud kezelni.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ A problémák megoldását másokra hagyja és/vagy kivár.▪ Konfliktust teremt, de a megoldásból kivonja magát.▪ A konfliktusok felőrlik, és ez láthatóan csökkenti teljesítményét.▪ Sérelmeit gyűjtögeti, sértett állapotából nehéz kimoszítani, vagy kivárja a megfelelő alkalmat és visszavág.	<ul style="list-style-type: none">▪ Erőfeszítéseket tesz a problémák megoldására, kezdeményez ilyen megbeszéléseket.▪ Kritikus megnyilvánulásainak következményeit is képes kezelni.▪ A konfliktusok jellegének megfelelő megoldási módokat ismer / keres, hajlandó kompromisszumokra, meggyőzhető.

Kulcskompetencia: MEGBÍZHATÓSÁG, FELELŐSÉGVÁLLALÁS

Ismeri és betartja a munkakörére vonatkozó előírásokat. A szabályokat megbízhatóan alkalmazza és meg tudja ítélni az elfogadható mértékű eltérést, szükség esetén korrekciós javaslatot tesz. Ítéletalkotásában, intézkedéseiben mérlegel. Vállalt feladatait felelősséggel, önállóan, pontosan teljesíti. Döntéseit vállalja, hibáit felismeri, és önállóan javítja.

Ez a kompetencia az alapja az intézményen belüli valamint a szülőkkal, és más partnerekkel való együttműködésnek. A személyvel kapcsolatos konkrét tapasztalatok mellett a benyomások, érzések értékelésének, elemzésének is helye van a dolgozóról alkotott ítéletben, mert a munka során sok apró összetevő alapján alakul ki a kép egy adott személy megbízhatóságáról, felelősségvállalásáról.

11. Ismeri és betartja a munkakörére vonatkozó előírásokat.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mereven ragaszkodik a munkaköri leírásában foglaltakhoz, többletfeladatot nem, vagy csak vonakodva vállal. ▪ Munkája néhány, vagy minden területen állandó ellenőrzést igényel, megerősítést vár. ▪ Saját érdekeit az intézményi érdekek, illetve a munkaköri elvárások elé helyezi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Támpontként szolgálnak számára a munkaköri leírásban szereplő feladatok, a minőségre törekszik, ezért képes nagyobb energia befektetésre, többletfeladat vállalására. ▪ Feladatait önállóan és átgondoltan végzi, szükség esetén segítséget kér. ▪ Együttműködő az intézményi munkában a nehézségek és a sikerek idején is.

12. A szabályokat megbízhatóan alkalmazza és meg tudja ítélni az elfogadható mértékű eltérést, szükség esetén korrekciós javaslatot tesz.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elsiklik az intézményt érő külső vagy belső kritikai megjegyzés felett, nem reagál semmit. ▪ Illetéktelen személynek bizalmas információkat ad ki. ▪ Előfordul, hogy mások eredményét sajátjának tünteti fel. ▪ A megállapodásokat általában, illetve ha személyes véleménye eltér a közösségétől, vagy az számára kényelmetlen, nem tartja be. ▪ A szabályokat a körülményekre való tekintet nélkül alkalmazza, a „szabály = szabály” elvet követi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ismeri és vállalja az intézményben működő értékeket és etikai szabályokat. ▪ Az intézményi munkával kapcsolatos problémáit belső ügyként kezeli, a megoldásokat „házon belül” keresi. ▪ Kötelességét akkor is teljesíti, ha az kockázattal jár, vagy ellentmond személyes érdekeinek, mert ez az intézmény érdeke. ▪ Ha megtörtént a döntés, elkötelezettséggel hajtja végre a feladatot. ▪ A szabályok és a várható következmények összevetésével cselekszik, szükség esetén javaslatot tesz a szabályok megváltoztatására.

13. Ítéletalkotásában, intézkedéseiben mérlegel.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nincs véleménye, vagy nem mondja el. ▪ Intézkedései következményét nem jól méri fel. kapkod, sokat hibázik. ▪ Sosem mond ellent a magasabb beosztásúaknak, negatív véleményt nem fejt ki. ▪ Egyetértést mutat, de másképp cselekszik. ▪ Kritikus helyzetekben hallgat, véleményét megtartja magának. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Megalapozottan, körültekintően intézkedik, a célokat nem téveszti szem elől. ▪ Jobbító szándékkal bírál, véleményét kifejti, és indokolja (ha kell). ▪ Azt teszi, amit mond. ▪ Bizalmat kelt, mert nehéz helyzetben is elmondja véleményét.

14. Kötelező és vállalt feladatait felelősséggel, önállóan, pontosan teljesíti.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Saját érdekeit az intézményi érdekek elé helyezi.▪ Munkaköri feladatait hiányosan végzi el.▪ Feladatainak végrehajtásában pontatlan (tartalomban, határidőben), másoktól állandó segítséget vár, felelősséget nem vállal, a körülményekre hivatkozik.▪ Önállóan nem cselekszik, vészhelyzetben leblokkol.	<ul style="list-style-type: none">▪ Együttműködő az intézményi munkában a nehézségek és a sikerek idején is.▪ Teljes felelősséget vállal a munkája eredményeiért, pontos, önálló.▪ Kritikus esetekben is önállóan, eredményesen cselekszik.▪ Egyenletesen jól teljesít.

15. Döntéseit vállalja, hibáit felismeri, és önállóan javítja.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ A nyugalma a fontos, nem vállal konfliktusokat, inkább nem tesz semmit, minthogy hibázzon.▪ Inkább kitér a felmerülő probléma megoldása elől, vagy elrejtí az.▪ Halogatja a döntéseket, vagy fel sem vállalja.▪ Ha hibázik, másokat támad, a körülményekre hivatkozik.	<ul style="list-style-type: none">▪ Felvállalja a problémás helyzeteket is, hogy azok minél előbb és jobban megoldódjanak.▪ Nyitott minden javaslatra, megoldásra, amíg megállapodás nem jön létre.▪ Képes dönteni, ugyanakkor képes döntéseit felülvizsgálni is, ha a tények ezt megkövetelik.▪ Képes belátni, ha valami nem megy, és elfogadja a segítséget is.

Kulcskompetencia: EGYÜTTMŰKÖDÉS

Képes különböző partnerekkel eredményesen együttműködni. Képes csoportnormákat kialakítani és azokat betartani és betartatni. Csoportszerepekhez alkalmazkodva tevékenykedik. Képes a csoportcélokat követni és/vagy azok kialakításában részt vállalni. A bizalom és a számonkérés arányait tudja kezelni.

Az együttműködésben célszerű átgondolni, hogy a dolgozó vagy csoporttagként, egyenrangú partnerként végzi munkáját, vagy gyakran alá-, fölérendeltségi viszonyokban. A pedagógus mindenképpen vezetője egy / több gyerekcsoportnak, ugyanakkor tartozik tanári munkacsoportba / csoportokba, lehet közös feladata szülőkkel, más partnerekkel. Hol irányítója, hol résztvevő tagja egy-egy team munkának, csoportnak. Utasításokat adhat és kaphat is.

16. Képes különböző partnerekkel eredményesen együttműködni

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Sosem talál időt a közös munkára, más elfoglaltságra hivatkozik, ha össze kellene ülni.▪ Előfordul, hogy letorkol másokat, a vitában megalázó kifejezéseket használ.▪ Csoportos helyzetben nehezen kapcsolódik be a közös munkába.▪ Egyedül szeret feladatokat megoldani.▪ Nem képes több csoportot egyszerre működtetni.	<ul style="list-style-type: none">▪ A munkatársak szívesen dolgoznak vele egy munkacsoportban.▪ Gyorsan alkalmazkodik a különféle csoportokhoz, kiveszi részét a közös feladatokból▪ Többféle csoportszerepet is vállal.▪ Gyakran szervez csoportmunkát a gyerekek között.

17. Képes csoportnormákat kialakítani és azokat betartani és betartatni.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Csoportban arra vár, hogy valaki megmondja, mit kell tenni.▪ Elfelejtí, mi a feladata, vagy mindig közbejön valami, nem tud időre teljesíteni.▪ A közösen kialakított szabályokat elfelejtí, nem tartja fontosnak.▪ Csoportmunkában kicsúszik kezéből az irányítás.	<ul style="list-style-type: none">▪ Csoportmunkát kezdeményez, gondolatait megosztja másokkal.▪ Vállalt feladatait pontosan teljesíti, és mástól is elvárja ezt.▪ Olyan szabályokat javasol, amelyek a hatékony működést segítik, azokat betartja és ügyel arra, hogy mások is betartsák.▪ Csoportjaiban tudatosan törekszik a kialakított normák szerinti működésre.

18. Csoportszerepekhez alkalmazkodva tevékenykedik.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Csak utasításra cselekszik.▪ Csak jól körülhatárolt végrehajtó szerepeket vállal.▪ A vezető szerep megszerzésére törekszik, és megsértődik, ha nem kapja meg.▪ Gyakran és kéréstlenül beleszól mások dolgába.	<ul style="list-style-type: none">▪ Keresi a személyi adottságainak megfelelő bekapcsolódási pontokat.▪ Változatos csoportszerepekben mindig a legjobbat nyújtja.▪ Csoportvezetésben önálló, motiváló, eredményre törekvő, feladatait határidőre elvégzi.

19. Képes a csoportcélokat követni és/vagy azok kialakításában részt vállalni.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ A csoport / intézményi célkitűzéseknek nem tulajdonít fontosságot, azokat nem figyeli, és nem kommunikálja környezetében.▪ Nem érzékeli saját szerepét a célok elérésében, esetenként ellentétesen cselekszik, beszél.▪ A célokat „felülről” várja, azok kialakításában nem vesz részt.▪ A célokat kinyilatkoztatja, és elvárja a feltétlen alkalmazkodást.	<ul style="list-style-type: none">▪ Gondot fordít arra, hogy a közös célokat elfogadtassa a tanulókkal, szülőkkel, munkatársakkal.▪ Az intézményi célokkal összhangban hozza meg döntéseit, végzi feladatait.▪ Az intézményi célok kialakításához vannak elképzelései, hozzájárul azok megfogalmazásához.▪ Időt hagy a csoportnak a közös célok kialakítására.

20. A bizalom és a számonkérés arányait helyesen kezeli.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Kínosan érzi magát, ha ellenőriznie kell munkatársait.▪ Állandó ellenőrzésével saját fontosságát akarja bizonyítani.▪ A kiosztott feladatokat nem kéri számon.	<ul style="list-style-type: none">▪ Vezető szerepben elszámoltatja munkatársait feladatukról.▪ Hagyja, hogy a csoport új utakat keressen, tévedéséből tanulva jusson el az eredményhez.▪ Figyelemmel kíséri a feladatok végrehajtását, segít a holtponatokon túljutni.

Kulcskompetencia: KOMPLEXITÁS KEZELÉSE

Rutin és nyitott helyzetekben képes komplexen gondolkodni, dönteni és cselekedni. Alkalmazza az ok-elemzés, a problémamegoldás eszközeit, célokat tud meghatározni és/vagy elfogadni. Tevékenységét megtervezi, a tervek szerint végzi, az eredményeket elemzi, értékeli, szükség esetén korrekciót végez, javasol. Döntéseknél figyelembe veszi a feladat- és hatásköröket.

A komplexitás a munkakörhöz, a szervezeti szerepekhez, a partnerkapcsolatokhoz tartozó feladatok ellátásában egyrészt a körültekintést, a felelősséget, a minőségre való törekvést jelenti, másrészt az átlátó-képességet, a rendszerben való gondolkodást, az adekvát döntéshozatalt és cselekvést. Alapját jelenti az egyén alkalmazkodó-képességének, megújulásának / innovatív törekvéseinek. Mindezek, ideális esetekben, a dolgozó valamennyi tevékenységében, „komplexen” megnyilvánulnak, ill. a többsége sikeresen fejleszthető.

21. Rutin és nyitott helyzetekben képes komplexen gondolkodni, dönteni és cselekedni.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kapkod, mindig akkor jut eszébe, hogy hiányzik valami a feladat végrehajtásához, amikor már szükség lenne rá. ▪ Döntéseit nem képes a kitűzött célok mentén meghozni, a pillanatnyi helyzet, vagy a konfliktuskerülés fontosabb számára. ▪ Új helyzetekben megtorpan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Azok közé tartozik, akikre lehet önálló munkát bízni, mert azt az elejétől a végéig megszervezi, és megbízhatóan fejezi be. ▪ Választási helyzetben képes a megfogalmazott célok megvalósítása érdekében dönteni akkor is, ha az rövid távon kellemetlenséget okoz, vagy kényelmetlen. ▪ Új helyzetekben képes a gyors helyzetfelismerésre, döntésre és kreatív cselekvésre.

22. Alkalmazza az ok-elemzés, a problémamegoldás eszközeit.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gondjait eltitkolja, félti a pozícióját, hírét. ▪ Problémák felszínre kerülése esetén külső segítségre vár. ▪ Nem tudja, hogyan fogjon a probléma megoldásához, nem vagy rosszul ismeri fel az okokat. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A problémákat megoldandó feladatoknak fogja fel. ▪ Ismer és alkalmaz ok-feltáró módszereket, a problémákat a felmerülő szinteken igyekszik megoldani. ▪ Elismeri, ha hibázik, és tanul belőle, felelősséget vállal munkájáért.

23. Célokat tud meghatározni és/vagy elfogadni.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Szakmai munkájában nem tervez hosszabb távra, fejlesztési célokat nem tűz ki, vagy nem követi azt. ▪ A szervezeti célok nincsenek hatással a mindennapi munkájára. ▪ A szervezet célkitűzéseinek kialakításában nem vesz részt. ▪ Eredmények elemzésekor elvész a részletekben, nem látja a kiutat. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Szakmai munkájában csoportra és egyénekre szabottan is tervez nagyobb szakaszokra, a hosszú távú célokat rövid-távúakra bontja. ▪ Mindennapi munkáját a z intézményi célok határozzák meg. ▪ A szervezet stratégiájának kialakításában részt vesz, célrendszerekben gondolkodik. ▪ Értékeléssel összehangolt célt / célokat határoz meg.

24. Tevékenységét megtervezi, a tervek szerint végzi, az eredményeket elemzi, értékeli. Szükség esetén a korrekciót végez és/vagy javasol

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feladataiban nem körültekintő, a részletekre nem ügyel / elvesz a részletekben, a feladat- végrehajtás teljes ciklusára (tervezésére, végrehajtására, a lezárásra) nem fordít gondot. ▪ A kockázatokra nincs tekintettel, csak a feladat végrehajtása fontos számára, akadályok észlelésekor megáll. ▪ Munkájában ellenőrzési pontokat önállóan (a kötelezőn kívül) nem tervez. Az elvégzett ellenőrzések / önellenőrzések eredményei nincsenek hatással további munkájára. ▪ Önmaga és munkája értékelése nehézséget jelent számára, túlzottan alul, vagy fölül értékeli. ▪ Hibáiból nem tanul. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feladatait átlátja, a célok eléréséhez maga is tud feladatokat meghatározni. ▪ A kockázatokot felméri, észreveszi a kritikus pontokat, szükség esetén tevékenységeit menet közben korrigálja, vagy javaslatot tesz a korrekcióra. ▪ Munkája során rendszeres (tervezett) ellenőrzést / önellenőrzést végez. Az elvégzett ellenőrzések / önellenőrzések eredményei alapján képes korrekciós intézkedést végrehajtani. ▪ Elemzi az eredményeket, értékeli, megkeresi a probléma okait, és megoldási lehetőségeket mutat fel.

25. Döntéseknél figyelembe veszi a feladat- és hatásköröket

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Munkavégzés közben nincs tekintettel a vele dolgozóakra, az alá ill. fölé beosztottakra, nem együttműködő, csak a saját feladata fontos számára. ▪ Nem tudja, hogy miben dönthet és miben nem. ▪ A közösség döntéseit nem képviseli, illojális, ellenvéleményét hangoztatja az alá beosztottak, ill. a munkatársak között. ▪ Döntéseiben nincs tekintettel másokra, a körülményekre. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tudja, és tekintetbe veszi, hogy az intézmény különböző csoportjai, tagjai egységben, együttműködve dolgoznak. ▪ Általában megfelelő határozottsággal, körültekintéssel dönt. Ismeri hatáskörét és él a lehetőségekkel. ▪ A közösség döntéseit magáénak tekinti még akkor is, ha az azt megelőző vitában ellenvéleménye volt. Kiáll a döntések végrehajtása mellett. ▪ Döntéseit mérlegeléssel, mások véleményének meghallgatásával hozza.

EGYÉB, A SZERVEZET SZÁMÁRA ÉRTÉKES KOMPETENCIÁK

Feladatainak megvalósítása során alkalmaz olyan, a személyében rejlő lehetőségeket, a munkakör betöltéséhez közvetlenül nem szükséges kompetenciákat, amelyek a szervezeti célok megvalósulását támogatják, munkáját hatékonyabbá teszik, teljesítményét fokozzák, vagy az intézményről a partnerek által alkotott pozitív képet erősítik.

Néhány példa

Művészeti kompetencia: Irodalmi, zenei, képző-, ipar-, ének-, táncművészeti, előadói, stb.

Technikai kompetencia: Szerelések, berendezés-, eszköz-, dekoráció-, kiadványok-,..... készítése, gépjárművezetés

Szervezési / rendezési kompetencia: Ünnepségek, táborok, rendezvények, események,..... megszervezése, megrendezése

Precizitás (kiemelkedő rendszerező-, átlátó, hajlam, képesség): Statisztikák, kimutatások készítése

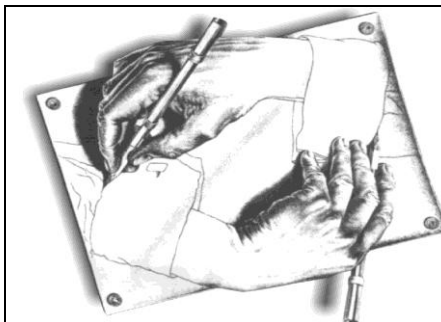
Konyhaművészet / vendéglátás: sütés, főzés, terítés, dekorálás, ajándékkészítés,

Külső kapcsolat-, szponzorszerzés

Idegennyelvtudás

Stb.

Gondolja végig, és a pontozólapon tüntesse fel, melyek azok a képességei, hobbyja, szabadidős érdeklődése, amelyek nem tartoznak szorosan oktató-nevelő munkájához, de hasznosak lehetnek az intézmény számára, és munkája során szívesen alkalmazná, ha lehetősége nyílna rá.



Horváth & Dubecz Tanácsadó Kft

e-mail: hd@mta.mmsz.hu

www.horvathesdubecz.hu

1119. Budapest Etele út 59-61.

Telefon/fax: 1 481-1384 Mobil: +36 30 520 40 63

MÁSKÉPp MODELL
A PEDAGÓGUSOK VEZETŐI
ÉRTÉKELÉSÉRE
KÉZIKÖNYV

A PONTOZÓLAP KITÖLTÉSÉHEZ

ÓVODÁK, NEVELÉSI TANÁCSADÓK, ..., RÉSZÉRE

© *A modell másolása, elektronikus, vagy más módon történő terjesztése kizárólag a Horváth & Dubecz Tanácsadó Kft. írásbeli engedélyével lehetséges.*

Kézikönyv

az értékelőlap (pontozótábla) kitöltéséhez

Óvodák részére

Kulcskompetenciánként maximálisan adható pontszám összesen: 30

Intézményi döntés az összes pontszám megosztása az öt elem között a fontosságnak megfelelően. A pontozótáblába ezeket az értékeket a sokszorosítás előtt előre be kell írni.

Mielőtt beírná az Ön által megfelelőnek tartott pontszámot, minden esetben gondolja át alaposan a leírt helyzeteket, gondoljon megtörtént esetekre! Nyugodtan javítson, ha később mégis úgy gondolja, hogy nem jól pontozott! Javítása legyen egyértelmű!

Kulcskompetencia: SZAKMAI TUDÁS ALKALMAZÁSA

A beosztásához szükséges ismereteknek, képességeknek birtokában van, azokat képes munkája során, alkotó módon alkalmazni, tudását eredményesen átadni és folyamatosan fejleszteni.

Amikor ezt a kompetenciát értékeljük, abból indulunk ki, hogy minden dolgozó a jogszabályban előírtaknak megfelelő képesítéssel rendelkezik a feladata ellátásához, tehát nem a formális tudást értékeljük, hanem annak a gyakorlati megvalósulását az intézményi célkitűzések végrehajtásában, legyen az foglalkozás vezetés, szabadidős tevékenység, vagy egyéb, a törvények és belső szabályozások által előírt feladat.

A kompetenciát meghatározó tartalmak:

1. A beosztásához szükséges ismereteknek, képességeknek birtokában van.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Szakmai tervezőmunkája kifogásolható foglalkozási terve nincs, vagy nem alkalmas arra, hogy segítse felkészülését, ill. nem követi az arra vonatkozó belső előírást (ha van ilyen).▪ Foglalkozásvezetése nem tükröz tervezést; nincs célkitűzése; hiányzik az értékelés.▪ A gyerekek fejlődését nem, vagy csak ritkán ellenőrzi. Az ellenőrzést nem tervezi.▪ Értékelő tevékenységéhez nem alkalmaz mérőskálát, nem veszi figyelembe a gyerekek egyéni adottságait.▪ Önellenőrzést, önértékelést nem végez.	<ul style="list-style-type: none">▪ Éves munkáját részletesen megtervezi, és a tervet nyomon követi, szükség esetén korigál.▪ Kezdeményezéseibe a gyerekek szívesen bekapcsolódnak, sok önálló, vagy csoportos tevékenységre kínál lehetőséget.▪ A szokások kialakításában következetes, elvárásait ismerik a gyerekek.▪ Megerősítéssel, dicsérrettel fejleszti a gyerekek önismeretét, személyiségét.▪ Rendszeresen ellenőrzi munkája hatékonyságát, szükség esetén képes változni vagy változtatni.

2. Pedagógiai ismereteit munkája során képes alkotó módon alkalmazni.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foglalkozásain nincs kitekintés a napi gyakorlati dolgokra, nem épít a gyerekek meglévő ismereteire, aktuális érzelmi állapotára. Foglalkozásai unalmasak. ▪ A nevelési programot nem képes a gyerekekhez igazodva alkalmazni, nem, vagy nem jól méri fel lehetőségeit, szakmai önállóságát. ▪ A körülményekre és a gyermekek állapotára való tekintet nélkül végre hajtja a tervezett kezdeményezést, foglalkozást. ▪ Az érdeklődés felkeltéséhez kevés eszközt használ, nem tudja kellően motiválni csoportját. ▪ A gyerekek által hozott élményekre, felvetett problémákra nem reagál. ▪ Nem vesz részt a kötelező munkaidőn túli szakmai együttgondolkodásban, probléma-megoldási törekvésekben, siet haza, mindig más dolga van. ▪ Probléma esetén másokat hibáztat, nem keresi a megoldási lehetőségeket. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foglalkozásai érdekesek, követik a nevelési programot, ugyanakkor reagál a környezet kapcsolódó híreire, más területekről is bekapcsol információkat ▪ Reagál a gyermekek élményeire, problémafelvetésére, megoldáskeresésre ösztönzi őket. ▪ Megtalálja a megfelelő motiváló eszközöket az eredményes neveléshez, fejlesztéshez. ▪ A gyermekek ismereteire építve, változatos módszerek alkalmazásával bővíti, rendszerezi azokat, önállóságra nevel. ▪ Napi foglalkozásaihoz maga is készít eszközöket. ▪ A szakmai problémák érdeklik, ezek megoldására, az együttgondolkodásra időt, energiát szán. ▪ A munkakörében jelentkező problémákat önállóan megoldja, a hiányosságokat pótolja.

3. Nevelési ismereteit munkája során képes alkotó módon alkalmazni.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Szabadidős tevékenységek során nem ajánl programot a gyerekeknek. ▪ Fegyelmező eszköze a kiabálás, a gyakori büntetés. Gyakran panaszkodik a gyerekekre. ▪ A gyermekek közötti konfliktusokban nem keresi az igazságot, megoldásai nem oldják a feszültséget. ▪ A csoportszabályokat egyedül alakítja, és mérlegelés nélkül megköveteli a betartásukat. ▪ A gyerekek önállósági törekvéseit fegyelmeztelenségként értékeli, bünteti. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sikeres szabadidős foglalkozásokat szervez. ▪ A szükséges fegyelmet személyiségével, motiválással, pozitív mintaadással éri el. ▪ Igyekszik a konfliktusok okát feltárni, és a feleknek megnyugtató megoldást találni. ▪ A gyerekekkel együtt alakítja ki a csoport-szabályokat, és ezek betartását közösen értékeli. ▪ Korcsoporthoz és a gyermeki igényekhez alkalmazkodva tud vigaszt és biztonságot nyújtani. ▪ A törődés mellett megvalósítja az önállóság fejlesztését, és a függetlenség elismerését is.

4. Tudását eredményesen adja át.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Nem végez a gyerekek egyéni fejlődését szolgáló támogató tevékenységet (tehetséggondozás, felzárkóztatás)▪ A „befogadásra” épít: csak beszél, bemutat, keveset használja a tevékenységbe ágyazott ismeretszerzést, rendszerezést.▪ Az foglalkozás szervezése egyhangú, sematikus, nem segíti a célkitűzések elérését.▪ Foglalkozásvezetésére panaszkodnak a szülők. A panaszokra nem reagál, vagy hátrítja a felelősséget.▪ A gyereket, a szülőt, a társadalmat hibáztatja, ha nem tud eredményt felmutatni	<ul style="list-style-type: none">▪ Kitűzött nevelési, fejlesztési céljait eléri. Ezek a célok megfelelnek az intézményi céloknak.▪ Sikerral aktivizálja, tevékenykedtetni a gyermekeket.▪ Munkaszervezése, módszerei változatosak, és megfelelnek a célkitűzéseknek.▪ Az alkalmazott eszközök (játékok, szemléltetők, anyagok) szerves részét képezik a játékos tanulás-tanítás folyamatának.▪ Képes alkalmazkodni a változó környezethez, feltételekhez tudásban, módszerekben.

5. Tudását, képességeit folyamatosan fejleszti.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Úgy gondolja, mindent tud a szakmáról, munkájának eredményességét csak külső tényezők akadályozzák.▪ Képzésben csak utasításra vesz részt, másoktól nem fogad el új ismereteket, ill. tudását nem osztja meg.▪ A nevelőszobában nem kapcsolódik be a szakmai vitákba, beszélgetésekbe, szakfolyóiratot nem, vagy ritkán olvas.▪ Problémáira nem keres megoldásokat, nem fogad el szakmai tanácsokat.	<ul style="list-style-type: none">▪ Keresi a hatékony megoldásokat, új eszközöket, eljárásokat próbál ki.▪ A megoldások keresésére szakmai vitákat, beszélgetéseket kezdeményez.▪ Felismeri, hogy milyen képességeit kell fejlesztenie az eredményesség javítására, az intézményi célok elérésére, és részt vesz képzéseken.▪ Önképzéssel és másoktól való tanulással is bővíti ismereteit.▪ Tudását megosztja munkatársaival.

Kulcskompetencia: KOMMUNIKÁCIÓ, KAPCSOLATOK KEZELÉSE

Magatartása és kommunikációja hiteles, érthető, határozott és meggyőző. Figyelembe veszi partnere jelzéseit. Alkotó módon alkalmazza az IKT eszközeit. Képes kapcsolatokat felépíteni és hatékonyan fenntartani, a szervezetet képviselni. Konfliktusokat megfelelően tud kezelni.

A kommunikáció verbális és nonverbális elemei egyaránt fontosak. A megjelenésnek, a hallgatásnak is lehet kommunikációs értéke. Az intézmény kapcsolatok sokaságában létezik, a kapcsolatok meghatározó alapja pedig a kommunikáció. A kapcsolatok akkor eredményesek, sikeresek, ha ezekben nyilvánvalóan érvényesül az együttműködés. A gyakorlatban a kommunikáció és a kapcsolatrendszer rendkívüli módon képes az eredményességet növelni, befolyásolni. Nem elég a „csukott ajtó mögött” jól dolgozni.

6. Magartatása és kommunikációja hiteles, érthető, határozott és meggyőző.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Nehezen teremt kapcsolatot gyerekekkel, szülőkkel, munkatársakkal.▪ Az intézményi értékeket, elvárásokat nem kommunikálja a partnerek felé, vagy azzal ellentétes véleményét is kifejezi.▪ Napi munkájában nem érvényesülnek az intézményi értékek, célok.▪ Vitában goromba, udvariatlan, könnyen megsértődik.▪ Nem tetszését, ellenvéleményét csak barátai körében fejezi ki.▪ Nyíltan nem mond véleményt.▪ Nem törődik külső megjelenésével (ruházat, ápoltság).	<ul style="list-style-type: none">▪ Tudja és elfogadja, hogy személyes kommunikációja, együttműködési készsége az egységesség szempontjából fontos, és eszerint cselekszik.▪ Véleményét elmondja, és az ellenvéleményt meghallgatja. Érvelése tényeken alapuló, logikus.▪ Képviselőként össze tudja egyeztetni a gyerekek, a szülők és az intézmény érdekeit.▪ Metakommunikációja megfelel mondanivalójának.▪ Külső megjelenése ápolts, rendezett.

7. Figyelembe veszi partnerei jelzéseit.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Elutasítja, hátrítja, vagy csak nehezen fogadja el a partnerek felől jövő észrevételeket, kritikát.▪ Figyelme nem terjed túl a közvetlen szóbeli kommunikáción, ezért előfordul, hogy megbánt másokat.▪ Mások beszélgetésébe, mondanivalójába belevág.	<ul style="list-style-type: none">▪ Beszéd közben partnere is ki tudja fejteni véleményét.▪ A neki szóló jelzéseket, kritikákat a saját fejlődésére használja.▪ A partnerekkel való kommunikációban kompromisszumképes.▪ Figyelemmel van környezetére jelzéseire, ki nem mondott problémákat is észrevesz, és adekvátan reagál.

8. Alkalmazza az IKT (információs–kommunikációs technológia) eszközeit.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Az Internetet, számítógépet nem ismeri, ill. tájékozódáshoz, felkészüléshez nem használja.▪ A rendelkezésre álló technológiai eszközöket foglalkozásain nem alkalmazza.▪ Az írásos anyagok, dokumentumok elkészítésében nem használja az IKT eszközöket, vagy állandó segítségre szorul.▪ Nem ismeri, és nem használja az intézményben rendelkezésre álló szakirodalmat.	<ul style="list-style-type: none">▪ Az oktatástechnikai eszközöket, a számítógépet és az Internetet a mindennapi munkában alkalmazza.▪ Az intézményi munka könnyebbítésére programokat, segédleteket szerkeszt.▪ A munkatársak kérhetnek és kapnak tőle informatikai, oktatástechnikai segítséget.▪ Részt vesz az intézményi dokumentumok, kiadványok informatikai munkájában.▪ Munkájához használja az intézményi/települési könyvtár szakirodalmát.

9. Képes kapcsolatokat felépíteni és hatékonyan fenntartani, a szervezetet képviselni.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Tájékozatlan az intézmény feladataival, eseményeivel, tevékenységével kapcsolatban, nem informálódik, nem reagál.▪ Szülőket, gyerekeket, kollégákat nem von be, vagy csak többszöri felszólításra az intézményi feladatokba, programokba.▪ A szülőket nem tájékoztatja rendszeresen gyermekük fejlődéséről, problémáiról.▪ Csak a munkakörére előírt fórumokat használja kapcsolatteremtésre, kommunikációra, nem keresi az eredményesebb együttműködés lehetőségeit.▪ A szervezet céljaival, érdekeivel nem azonosul.	<ul style="list-style-type: none">▪ Eredményesen mozgósítja a szülőket, gyerekeket egy közös cél, feladat érdekében.▪ Személyes érdekeit képes az együttműködés érdekében háttérbe szorítani.▪ A partnerek számára elérhető, elegendő alkalmat teremt az együttgondolkodásra, véleménynyilvánításra.▪ Az intézmény céljait, munkáját ismeri, az arról külső érdeklődők által feltett kérdésekre tud válaszolni.

10. Konfliktusokat megfelelően tud kezelni.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ A problémák megoldását másokra hagyja és/vagy kivár.▪ Konfliktust teremt, de a megoldásból kivonja magát.▪ A konfliktusok felőrlik, és ez láthatóan csökkenti teljesítményét.▪ Sérelmeit gyűjtögeti, sértett állapotából nehéz kimozdítani, vagy kivárja a megfelelő alkalmat és visszavág.	<ul style="list-style-type: none">▪ Erőfeszítéseket tesz a problémák megoldására, kezdeményez ilyen megbeszéléseket.▪ Kritikus megnyilvánulásainak következményeit is képes kezelni.▪ A konfliktusok jellegének megfelelő megoldási módokat ismer / keres, hajlandó kompromisszumokra, meggyőzhető.

Kulcskompetencia: MEGBÍZHATÓSÁG, FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

Ismeri és betartja a munkakörére vonatkozó előírásokat. A szabályokat megbízhatóan alkalmazza és meg tudja ítélni az elfogadható mértékű eltérést, szükség esetén korrekciós javaslatot tesz. Ítéletalkotásában, intézkedéseiben mérlegel. Vállalt feladatait felelősséggel, önállóan, pontosan teljesíti. Döntéseit vállalja, hibáit felismeri, és önállóan javítja.

Ez a kompetencia az alapja az intézményen belüli valamint a szülőkkal, és más partnerekkel való együttműködésnek. A személlyel kapcsolatos konkrét tapasztalatok mellett a benyomások, érzések értékelésének, elemzésének is helye van a dolgozóról alkotott ítéletben, mert a munka során sok apró összetevő alapján alakul ki a kép egy adott személy megbízhatóságáról, felelősségvállalásáról.

11. Ismeri és betartja a munkakörére vonatkozó előírásokat.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mereven ragaszkodik a munkaköri leírásában foglaltakhoz, többletfeladatot nem, vagy csak vonakodva vállal. ▪ Munkája néhány, vagy minden területen állandó ellenőrzést igényel, megerősítést vár. ▪ Saját érdekeit az intézményi érdekek, illetve a munkaköri elvárások elé helyezi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Támpontként szolgálnak számára a munkaköri leírásban szereplő feladatok, a minőségre törekszik, ezért képes nagyobb energia befektetésre, többletfeladat vállalására. ▪ Feladatait önállóan és átgondoltan végzi, szükség esetén segítséget kér. ▪ Együttműködő az intézményi munkában a nehézségek és a sikerek idején is.

12. A szabályokat megbízhatóan alkalmazza és meg tudja ítélni az elfogadható mértékű eltérést, szükség esetén korrekciós javaslatot tesz.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elsiklik az intézményt érő külső vagy belső kritikai megjegyzés felett, nem reagál semmit. ▪ Illetéktelen személynek bizalmas információkat ad ki. ▪ Előfordul, hogy mások eredményét sajátjának tünteti fel. ▪ A megállapodásokat általában, illetve ha személyes véleménye eltér a közösségétől, vagy az számára kényelmetlen, nem tartja be. ▪ A szabályokat a körülményekre való tekintet nélkül alkalmazza, a „szabály = szabály” elvet követi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ismeri és vállalja az intézményben működő értékeket és etikai szabályokat. ▪ Az intézményi munkával kapcsolatos problémáit belső ügyként kezeli, a megoldásokat „házon belül” keresi. ▪ Kötelességét akkor is teljesíti, ha az kockázattal jár, vagy ellentmond személyes érdekeinek, mert ez az intézmény érdeke. ▪ Ha megtörtént a döntés, elkötelezettséggel hajtja végre a feladatot. ▪ A szabályok és a várható következmények összevetésével cselekszik, szükség esetén javaslatot tesz a szabályok megváltoztatására.

13. Ítéletalkotásában, intézkedéseiben mérlegel.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nincs véleménye, vagy nem mondja el. ▪ Intézkedései következményét nem jól méri fel, kapkod, sokat hibázik. ▪ Sosem mond ellent a magasabb beosztásúaknak, negatív véleményt nem fejt ki. ▪ Egyetértést mutat, de másképp cselekszik. ▪ Kritikus helyzetekben hallgat, véleményét megtartja magának. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Megalapozottan, körültekintően intézkedik, a célokat nem téveszti szem elől. ▪ Jobbitó szándékkal bírál, véleményét kifejti, és indokolja (ha kell). ▪ Azt teszi, amit mond. ▪ Bizalmat kelt, mert nehéz helyzetben is elmondja véleményét.

14. Kötelező és vállalt feladatait felelősséggel, önállóan, pontosan teljesíti.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Saját érdekeit az intézményi érdekek elé helyezi.▪ Munkaköri feladatait hiányosan végzi el.▪ Feladatainak végrehajtásában pontatlan (tartalomban, határidőben), másoktól állandó segítséget vár, felelősséget nem vállal, a körülményekre hivatkozik.▪ Önállóan nem cselekszik, vészhelyzetben leblokkol.	<ul style="list-style-type: none">▪ Együttműködő az intézményi munkában a nehézségek és a sikerek idején is.▪ Teljes felelősséget vállal a munkája eredményeiért, pontos, önálló.▪ Kritikus esetekben is önállóan, eredményesen cselekszik.▪ Egyenletesen jól teljesít.

15. Döntéseit vállalja, hibáit felismeri, és önállóan javítja.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ A nyugalma a fontos, nem vállal konfliktusokat, inkább nem tesz semmit, minthogy hibázzon.▪ Inkább kitér a felmerülő probléma megoldása elől, vagy elrejtí az.▪ Halogatja a döntéseket, vagy fel sem vállalja.▪ Ha hibázik, másokat támad, a körülményekre hivatkozik.	<ul style="list-style-type: none">▪ Felvállalja a problémás helyzeteket is, hogy azok minél előbb és jobban megoldódjanak.▪ Nyitott minden javaslatra, megoldásra, amíg megállapodás nem jön létre.▪ Képes dönteni, ugyanakkor képes döntéseit felülvizsgálni is, ha a tények ezt megkövetelik.▪ Képes belátni, ha valami nem megy, és elfogadja a segítséget is.

Kulcskompetencia: EGYÜTTMŰKÖDÉS

Képes különböző partnerekkel eredményesen együttműködni. Képes csoportnormákat kialakítani és azokat betartani és betartatni. Csoportszerepekhez alkalmazkodva tevékenykedik. Képes a csoportcélokat követni és/vagy azok kialakításában részt vállalni. A bizalom és a számonkérés arányait tudja kezelni.

Az együttműködésben célszerű átgondolni, hogy a dolgozó vagy csoporttagként, egyenrangú partnerként végzi munkáját, vagy gyakran alá-, fölérendeltségi viszonyokban. A pedagógus mindenképpen vezetője egy / több gyerekcsoportnak, ugyanakkor tartozik pedagógiai munkacsoportba / csoportokba, lehet közös feladata szülőkkel, más partnerekkel. Hol irányítója, hol résztvevő tagja egy-egy team munkának, csoportnak. Utasításokat adhat és kaphat is.

16. Képes különböző partnerekkel eredményesen együttműködni

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sosem talál időt a közös munkára, más elfoglaltságra hivatkozik, ha össze kellene ülni. ▪ Előfordul, hogy letorkol másokat, a vitában megalázó kifejezéseket használ. ▪ Csoportos helyzetben nehezen kapcsolódik be a közös munkába. ▪ Egyedül szeret feladatokat megoldani. ▪ Nem képes több csoportot egyszerre működtetni. ▪ A csoportjához beosztott dajkával nem működik együtt, csak utasít. Javasatait nem veszi figyelembe, problémáit nem hallgatja meg. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A munkatársak szívesen dolgoznak vele egy munkacsoportban. ▪ Gyorsan alkalmazkodik a különféle csoportokhoz, kiveszi részét a közös feladatokból ▪ Többféle csoportszerepet is vállal. ▪ Változatos csoportmunkát szervez a gyerekek között.

17. Képes csoportnormákat kialakítani és azokat betartani és betartatni.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Csoportban arra vár, hogy valaki megmondja, mit kell tenni. ▪ Elfelejt, mi a feladata, vagy mindig közbejön valami, nem tud időre teljesíteni. ▪ A közösen kialakított szabályokat elfelejt, nem tartja fontosnak. ▪ Csoportmunkában kicsúszik kezéből az irányítás. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Csoportmunkát kezdeményez, gondolatait megosztja másokkal. ▪ Vállalt feladatait pontosan teljesíti, és mástól is elvárja ezt. ▪ Olyan szabályokat javasol, amelyek a hatékony működést segítik, azokat betartja és ügyel arra, hogy mások is betartsák. ▪ Csoportjaiban tudatosan törekszik a kialakított normák szerinti működésre.

18. Csoportszerepekhez alkalmazkodva tevékenykedik.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Csak utasításra cselekszik. ▪ Csak jól körülhatárolt végrehajtó szerepeket vállal. ▪ A vezető szerep megszerzésére törekszik, és megsértődik, ha nem kapja meg. ▪ Gyakran és kéretlenül beleszól mások dolgába. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keresi a személyi adottságainak megfelelő bekapcsolódási pontokat. ▪ Változatos csoportszerepekben mindig a legjobbat nyújtja. ▪ Csoportvezetésben önálló, motiváló, eredményre törekvő, feladatait határidőre elvégzi.

19. Képes a csoportcélokat követni és/vagy azok kialakításában részt vállalni.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ A csoport / intézményi célkitűzéseknek nem tulajdonít fontosságot, azokat nem figyeli, és nem kommunikálja környezetében.▪ Nem érzékeli saját szerepét a célok elérésében, esetenként ellentétesen cselekszik, beszél.▪ A célokat „felülről” várja, azok kialakításában nem vesz részt.▪ A célokat kinyilatkoztatja, és elvárja a feltétlen alkalmazkodást.	<ul style="list-style-type: none">▪ Gondot fordít arra, hogy a közös célokat elfogadtassa a gyerekekkel, szülőkkel, munkatársakkal.▪ Az intézményi célokkal összhangban hozza meg döntéseit, végzi feladatait.▪ Az intézményi célok kialakításához vannak elképzelései, hozzájárul azok megfogalmazásához.▪ Időt hagy a csoportnak a közös célok kialakítására.

20. A bizalom és a számonkérés arányait helyesen kezeli.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Kínosan érzi magát, ha ellenőriznie kell munkatársait.▪ Állandó ellenőrzésével saját fontosságát akarja bizonyítani.▪ A kiosztott feladatokat nem kéri számon.	<ul style="list-style-type: none">▪ Vezető szerepben elszámoltatja munkatársait feladatukról.▪ Hagyja, hogy a csoport új utakat keressen, tévedéséből tanulva jusson el az eredményhez.▪ Figyelemmel kíséri a feladatok végrehajtását, segít a holtponatokon túljutni.

Kulcskompetencia: KOMPLEXITÁS KEZELÉSE

Rutin és nyitott helyzetekben képes komplexen gondolkodni, dönteni és cselekedni. Alkalmazza az ok-elemzés, a problémamegoldás eszközeit, célokat tud meghatározni és/vagy elfogadni. Tevékenységét megtervezi, a tervek szerint végzi, az eredményeket elemzi, értékeli, szükség esetén korrekciót végez, javasol. Döntéseknél figyelembe veszi a feladat- és hatásköröket.

A komplexitás a munkakörhöz, a szervezeti szerepekhez, a partnerkapcsolatokhoz tartozó feladatok ellátásában egyrészt a körütekintést, a felelősséget, a minőségre való törekvést jelenti, másrészt az átlátó-képességet, a rendszerben való gondolkodást, az adekvát döntéshozatalt és cselekvést. Alapját jelenti az egyén alkalmazkodó-képességének, megújulásának / innovatív törekvéseinek. Mindezek, ideális esetekben, a dolgozó valamennyi tevékenységében, „komplexen” megnyilvánulnak, ill. a többsége sikeresen fejleszhető.

21. Rutin és nyitott helyzetekben képes komplexen gondolkodni, dönteni és cselekedni.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Kapkod, mindig akkor jut eszébe, hogy hiányzik valami a feladat végrehajtásához, amikor már szükség lenne rá.▪ Döntéseit nem képes a kitűzött célok mentén meghozni, a pillanatnyi helyzet, vagy a konfliktuskerülés fontosabb számára.▪ Új helyzetekben megtorpan.	<ul style="list-style-type: none">▪ Azok közé tartozik, akikre lehet önálló munkát bízni, mert azt az elejétől a végéig megszervezi, és megbízhatóan fejezi be.▪ Választási helyzetben képes a megfogalmazott célok megvalósítása érdekében dönteni akkor is, ha az rövid távon kellemetlenséget okoz, vagy kényelmetlen.▪ Új helyzetekben képes a gyors helyzetfelismerésre, döntésre és kreatív cselekvésre.

22. Alkalmazza az ok-elemzés, a problémamegoldás eszközeit.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Gondjait eltitkolja, félti a pozícióját, hírét.▪ Problémák felszínre kerülése esetén külső segítségre vár.▪ Nem tudja, hogyan fogjon a probléma megoldásához, nem vagy rosszul ismeri fel az okokat.	<ul style="list-style-type: none">▪ A problémákat megoldandó feladatoknak fogja fel.▪ Ismer és alkalmaz ok-feltáró módszereket, a problémákat a felmerülő szinteken igyekszik megoldani.▪ Elismeri, ha hibázik, és tanul belőle, felelősséget vállal munkájáért.

23. Célokat tud meghatározni és/vagy elfogadni.

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Szakmai munkájában nem tervez hosszabb távra, fejlesztési célokat nem tűz ki, vagy nem követi azt.▪ A szervezeti célok nincsenek hatással a mindennapi munkájára.▪ A szervezet célkitűzéseinek kialakításában nem vesz részt.▪ Eredmények elemzésekor elvész a részletekben, nem látja a kiutat.	<ul style="list-style-type: none">▪ Szakmai munkájában csoportra és gyerekekre szabottan is tervez nagyobb szakaszokra, a hosszú távú célokat rövid-távúakra bontja.▪ Mindennapi munkáját a z intézményi célok határozzák meg.▪ A szervezet stratégiájának kialakításában részt vesz, célrendszerekben gondolkodik.▪ Értékeléssel összehangolt célt / célokat határoz meg.

24. Tevékenységét megtervezi, a tervek szerint végzi, az eredményeket elemzi, értékeli. Szükség esetén a korrekciót végez és/vagy javasol

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feladataiban nem körültekintő, a részletekre nem ügyel / elvész a részletekben, a feladat- végrehajtás teljes ciklusára (tervezésére, végrehajtására, a lezárásra) nem fordít gondot. ▪ A kockázatokra nincs tekintettel, csak a feladat végrehajtása fontos számára, akadályok észlelésekor megáll. ▪ Munkájában ellenőrzési pontokat önállóan (a kötelezőn kívül) nem tervez. Az elvégzett ellenőrzések / önellenőrzések eredményei nincsenek hatással további munkájára. ▪ Önmaga és munkája értékelése nehézséget jelent számára, túlzottan alul, vagy fölül értékeli. ▪ Hibáiból nem tanul. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feladatait átlátja, a célok eléréséhez maga is tud feladatokat meghatározni. ▪ A kockázatokot felméri, észreveszi a kritikus pontokat, szükség esetén tevékenységeit menet közben korrigálja, vagy javaslatot tesz a korrekcióra. ▪ Munkája során rendszeres (tervezett) ellenőrzést / önellenőrzést végez. Az elvégzett ellenőrzések / önellenőrzések eredményei alapján képes korrekciós intézkedést végrehajtani. ▪ Elemzi az eredményeket, értékeli, megkeresi a probléma okait, és megoldási lehetőségeket mutat fel.

25. Döntéseknél figyelembe veszi a feladat- és hatásköröket

<i>Fejlesztendő ez az elem, ha például:</i>	<i>Erősség ez az elem, ha például:</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Munkavégzés közben nincs tekintettel a vele dolgozóakra, az alá ill. fölé beosztottakra, nem együttműködő, csak a saját feladata fontos számára. ▪ Nem tudja, hogy miben dönthet és miben nem. ▪ A közösség döntéseit nem képviseli, illojális, ellenvéleményét hangoztatja az alá beosztottak, ill. a munkatársak között. ▪ Döntéseiben nincs tekintettel másokra, a körülményekre. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tudja, és tekintetbe veszi, hogy az intézmény különböző csoportjai, tagjai egységben, együttműködve dolgoznak. ▪ Általában megfelelő határozottsággal, körültekintéssel dönt. Ismeri hatáskörét és él a lehetőségekkel. ▪ A közösség döntéseit magáénak tekinti még akkor is, ha az azt megelőző vitában ellenvéleménye volt. Kiáll a döntések végrehajtása mellett. ▪ Döntéseit mérlegeléssel, mások véleményének meghallgatásával hozza.

EGYÉB, A SZERVEZET SZÁMÁRA ÉRTÉKES KOMPETENCIÁK

Feladatainak megvalósítása során alkalmaz olyan, a személyében rejlő lehetőségeket, a munkakör betöltéséhez közvetlenül nem szükséges kompetenciákat, amelyek a szervezeti célok megvalósulását támogatják, munkáját hatékonyabbá teszik, teljesítményét fokozzák, vagy az intézményről a partnerek által alkotott pozitív képet erősítik.

Néhány példa

Művészeti kompetencia: Irodalmi, zenei, képző-, ipar-, ének-, táncművészeti, előadói, stb.

Technikai kompetencia: Szerelések, berendezés-, eszköz-, dekoráció-, kiadványok-,..... készítése, gépjárművezetés

Szervezési / rendezési kompetencia: Ünnepek, táborok, rendezvények, események, beszerzések..... megszervezése, megrendezése

Adminisztrációs kompetencia: statisztikák, kimutatások, dokumentációk, pályázatok készítése

Konyhaművészet / vendéglátás: sütés, főzés, terítés, dekorálás, ajándékkészítés

Külső kapcsolat-, szponzorszerzés

Idegnyelvtudás

Stb.

Gondolja végig, és a pontozólapon tüntesse fel, melyek azok a képességei, hobbyja, szabadidős érdeklődése, amelyek nem tartoznak szorosan oktató-nevelő munkájához, de hasznosak lehetnek az intézmény számára, és munkája során szívesen alkalmazná, ha lehetősége nyílna rá.

Útmutató a minősítés és a Másképp modell összekapcsolásához

1. A MÁSKÉPp modell és a Kjt. változásai

– A MÁSKÉPp modell kompetencia alapú értékelését **harmonizáltuk a Kjt. szerinti minősítés elvárásaival**. A modellt továbbra is ugyanúgy lehet használni, mint eddig, csak a minősítéshez kell a kiegészítő program. A minősítés eseteit az intézmény maga szabályozza (betartva a törvényi kötelező eseteket is). A az intézményi elvárási szint megmaradhat, mert így az intézmény információt kaphat arról, hogy saját elvárásaihoz képest hogyan teljesítenek a pedagógusok, a minősítéskor viszont mindig a 100%-hoz képest adunk értékelést.

– A "pontozó" munkalap a kulcskompetenciák szerinti teljesítményértékelés pontjait átváltja a Kjt. által előírt minősítési pontokra, és a program ezekből számítja ki a végső minősítést.

– A Kjt. szerint a minősítés kiterjed minden közalkalmazottra. A MÁSKÉPp modell pedagógus és vezető beosztású kollégák értékelésére alkalmas. A minősítő program azonban önállóan is alkalmazható, amennyiben egy 25 kérdésből/állításból álló kérdőívet készít/alkalmaz az intézmény. A kérdéseket/állításokat ez esetben a Kjt -re épülő minősítés szempontjai szerint kell megfogalmazni.

2. A kiegészítő program használata

– A minősítés programot minden alkalmazás előtt "mentés másként" paranccsal mentsük el, és elnevezését alkalmazzuk a minősíteni kívánt dolgozó nevét.

– A pontozás munkalapon csak a sárga mezőket kell és szabad kitölteni. A "vezető" cella melletti sárga mezőbe x-t kell írni, ha vezető értékelése történik, és üresen kell hagyni, ha beosztott pedagógusé. A sárga mezők kitöltésével a hibajelzések megszűnnek.

– A "pontozó" munkalap B oszlopába kell beírni a Másképp pontozólapjáról az intézményi maximális pontot, a C oszlopba azokat a pontszámokat, amelyeket a pedagógus a Másképp modell szerinti teljesítményértékelés során kapott a vezetőjétől.

– A sárga mezők kitöltése után a program önállóan dolgozik, a minősítő lapon megjelennek a minősítés pontjai és minősítő szövege.

– A minősítő lap kék mezőibe nem lehet írni, és nem lehet törölni. Javításokat a "pontozó " munkalapon lehet végezni.

– A minősítés "Alkalmatlan", ha egy minősítő terület 0, vagy az összesítés 30% alatti értéket kap.

Név:

[Redacted Name]

vezető

x

adatok a pontozó lapról

minősítés

%

állítás sorsz.	max.pont	adott pont	ellenőrzés %	A minősítés szempontjai a MÁSKÉPp modell szerint	átozott sorszám	minősítő pont	terület összes pont	minősítő pont
1	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	Szakmai tudás alkalmazása				
2								
3								
4								
5								
6				Kommunikáció, kapcsolatok kezelése				
7								
8								
9								
10								
11				Megbízhatóság, felelősségvállalás				
12								
13								
14								
15								
16				Együttműködés				
17								
18								
19								
20								
21				Komplexitás kezelése				
22								
23								
24								
25				Kiemelt vezetői kompetenciák				
				9				
				12				
				21				
				24				
				25				

Segédanyag a minősítő lap kitöltéséhez, a szöveges indokláshoz a MÁSKÉPp modell alapján

"Hívószavak" az indoklás megfogalmazásához

3. A közalkalmazott minősítésének szempontjai

3. 1. Szakmai ismeretek

A tantárgyához, beosztásához szükséges ismereteknek, képességeknek birtokában van.

Szakmai tervezőmunka megalapozottsága
Óravezetés / foglalkozásvezetés didaktikai elemei
Ellenőrzési tevékenység megalapozottsága
Értékelő tevékenység megalapozottsága
Önellentőrzés, önértékelés megalapozottsága

Alkalmazza az IKT (információs-kommunikációs technológia) eszközeit.

Számítógép használata
Internet használata
Oktatástechnikai eszközök használata
Szakirodalom ismerete, hasznosítása

Képes csoportnormákat kialakítani és azokat betartani és betartatni.

Teammunka kezdeményezése, részvétel benne
Csoportszabályok kezdeményezése, elfogadása
Csoportnormák kialakítása, betartása

Célokat tud meghatározni és/vagy elfogadni.

Hosszú-, közép-, rövidtávú célok meghatározása, -... bontása
Célrendszerekben való gondolkodás

Tevékenységét megtervezi, a tervek szerint végzi, az eredményeket elemzi, értékeli. Szükség esetén a korrekciót végez és/vagy javasol

Feladatok átlátása, meghatározása
Eredmények elemzése, értékelése, ok-okozat értelmezése
Korrekciók végrehajtása

3. 2. Szakmai gyakorlati munka

Pedagógiai, oktatási, szakmai ismereteit munkája során képes alkotó módon alkalmazni.

A nevelési program / helyi tanterv / tananyag követése mellett reagálás a belső - külső körülményekre, információkra
Megfelelő motiváló eszközök, új módszerek megtalálása az eredményes tanításhoz
A munkakörben jelentkező problémák önálló megoldása, a hiányosságok pótlása

Nevelési ismereteit munkája során képes alkotó módon alkalmazni.

A tanulói önállóság fejlesztése, a törődés és a függetlenség elismerése
A konfliktusok okának feltárására való törekvés, a résztvevőknek megnyugtató megoldás keresése
A tanuláshoz szükséges fegyelem elérése (saját személyiség - motiválás - tudás)

Tudását eredményesen adja át.

Kitűzött pedagógiai / oktatási célok elérése
A tanulók sikeres aktivizálása
Munkaszervezés, módszerek változatossága és megfelelősége
Az alkalmazott eszközök, módszerek adekvátak a tanulás-tanítás folyamattal

Képes a csoportcélokat követni és/vagy azok kialakításában részt vállalni.

A célok, feladatok „felülről” várása, vagy azok kialakításában aktív részvétel
A közös célok elfogadtatása a tanulókkal, szülőkkel, munkatársakkal
Idő és lehetőség teremtése a csoportnak a közös célok kialakítására

A bizalom és a számonkérés arányait helyesen kezeli.

Állandó ellenőrzés, számonkérés

A kiosztott feladatok nyomkövetése, beszámoltatás

A feladatok végrehajtásának figyelemmel kísérése, kellő segítségnyújtás

3. 3. Problémamegoldó képesség

Konfliktusokat megfelelően tud kezelni.

A problémák megoldásának másokra hagyása, kivárás - Erőfeszítések a megoldására

A konfliktusok jellegének megfelelő megoldási módok ismerete / keresése, kompromisszum-készség, meggyőzhetőség

Képes különböző partnerekkel eredményesen együttműködni

Alkalmazkodás a különféle csoportokhoz, részvétel a közös feladatokban

Többféle csoportszerep vállalása

Csoportmunka szervezése gyerekek között

Rutin és nyitott helyzetekben képes komplexen gondolkodni, dönteni és cselekedni

Munkavégzésben önállóság, kreativitás, az összes körülmény átlátása, mérlegelése

Új helyzetekben gyors helyzetfelismerés, döntés és kreatív cselekvés

Alkalmazza az ok-elemzés, a problémamegoldás eszközeit.

Ok-feltáró módszerek és problémamegoldó eszközök alkalmazása

A hibázás elismerése, felelősség vállalása

Döntéseknél figyelembe veszi a feladat- és hatásköröket

Általában megfelelő határozottsággal, körültekintéssel való döntés

Döntéseknél mérlegelés, mások véleményének meghallgatása - a hatáskörök figyelembevétele

A közösségek döntéseinek elfogadása, kiállás a döntések végrehajtása mellett

3. 4. Felelősség és hivatástudat

Képes kapcsolatokat felépíteni és hatékonyan fenntartani, a szervezetet képviselni.

A szülők, gyerekek, pedagógusok megnyerése egy közös cél, feladat érdekében

Elegendő alkalom teremtése az együttgondolkodásra, véleménynyilvánításra

A szervezet céljaival, érdekeivel való azonosulás, lojalitás

Ismeri és betartja a munkakörére vonatkozó előírásokat.

Feladatok végrehajtásában önállóság, átgondoltság, szükség esetén segítség kérése

Saját érdek összehangolása az intézményi érdekekkel, a munkaköri elvárásokkal

Együttműködés az intézményi munkában a nehézségek és a sikerek idején is

Ítéletalkotásában, intézkedéseiben mérlegel.

Jobbító szándékú bírálás, vélemény kifejtés és indokolás (ha kell)

Megalapozott, körültekintő intézkedés a célok szemelőtt tartásával

Egyetértés mutatása, de másképp cselekvés - kritikus helyzetekben hallgatás

Kötelező és vállalt feladatait felelősséggel, önállóan, pontosan teljesíti.

Teljes felelősség vállalása a munka eredményeiért, pontosság, önállóság

Feladatok végrehajtásában pontatlanság (tartalomban, határidőben), másoktól állandó segítség várása, felelősség háritása (körülményekre hivatkozás)

Döntéseit vállalja, hibáit felismeri, és önállóan javítja.

Döntési képesség, saját döntések felülvizsgálata

Nyitottság minden javaslatra, megoldásra

A problémás helyzetek felvállalása és javítása

Hibázás esetén mások támadása, a körülményekre hivatkozás

3. 5. Pontosság, szorgalom, igyekezet

Tudását, képességeit folyamatosan fejleszti.

Képzéssel, önképzéssel és másoktól való tanulással, és tudás megosztása a munkatársakkal

Hatékony megoldások keresése, új eszközök, eljárások kipróbálása

Magatartása és kommunikációja hiteles, érthető, határozott és meggyőző.

Elfogadja, hogy a személyes kommunikáció, magatartás, együttműködési készség a célok elérése szempontjából fontos, és eszerint is cselekszik

Véleményét elmondja, az ellenvéleményt meghallgatja - Érvétele tényeken alapuló, logikus

Metakommunikációja megfelel mondanivalójának - Külső megjelenése ápoltság, rendezett

Figyelembe veszi partnerei jelzéseit.

Figyelemmel van környezetére jelzéseire, ki nem mondott problémákat is észrevesz, és adekvátan reagál

A neki szóló jelzéseket, kritikákat a saját fejlesztésére használja

Mások beszélgetésébe, mondanivalójába belevág, nem hallgatja meg

A szabályokat megbízhatóan alkalmazza és meg tudja ítélni az elfogadható mértékű eltérést, szükség esetén korrekciós javaslatot tesz.

Döntés után elkötelezettséggel hajtja végre a feladatot

A szabályok és a várható következmények összehasonlításával cselekszik, szükség esetén javaslatot tesz a szabályok megváltoztatására

Csoportszerepekhez alkalmazkodva tevékenykedik.

Csoportvezetésben önálló, motiváló, eredményre törekvő, feladatait határidőre elvégzi

Különböző csoportszerepekben mindig a legjobbat nyújtja

3. 6. Egyéb szempont

4. Vezetői megbízásához/munkaköréhez kapcsolódó minősítési szempontok

4. 1. Szervezeti egység munkájának színvonala

Magatartása és kommunikációja hiteles, érthető, határozott és meggyőző.

Tudja és elfogadja, hogy személyes kommunikációja, együttműködési készsége a célok és az egységesség elérése szempontjából fontos, és eszerint is cselekszik

Képviselőként össze tudja egyeztetni a tanulók, a szülők, a dolgozók és az intézmény érdekeit.

Véleményét elmondja, az ellenvéleményt meghallgatja

Érvétele tényeken alapuló, logikus

Beszédstilusa, metakommunikációja megfelelő

Képes kapcsolatokat felépíteni és hatékonyan fenntartani, a szervezetet képviselni.

A dolgozók, szülők, gyerekek, megnyerése egy közös cél, feladat érdekében

Elegendő alkalom teremtése az együttgondolkodásra, véleménynyilvánításra

A szervezet céljaival, érdekeivel való azonosulás, lojalitás

Az intézmény céljainak, munkájának, eredményeinek ismerete, a külső érdeklődő, partner megfelelő tájékoztatása

A bizalom és a számonkérés arányait helyesen kezeli.

Vezető szerepben beszámoltatja munkatársait a feladatokról, az állandó ellenőrzés, számonkérés (a saját fontosság bizonyítása) helyett

A kiosztott feladatok végrehajtásának a nyomkövetése, és szükség esetén a segítségnyújtás megoldott

Alkalmazza az ok-elemzés, a problémamegoldás eszközeit.

A problémák megoldandó feladatként való felfogása

A probléma felmerülésének szintjén való problémamegoldás

Ok-feltáró módszerek és problémamegoldó eszközök alkalmazása

A hibázás elismerése, felelősség vállalása

Célokot tud meghatározni és/vagy elfogadni.

Vezető szerepben intézményre, csoportokra, egyénekre szabott tervezési szisztéma alkalmazása

Értékeléssel összehangolt cél / célok, feladatok meghatározása

A szervezet stratégiájának kialakításában részvétel, célrendszerekben való gondolkodás

Hosszú-, közép-, rövidtávú célok meghatározása, -... bontása

4. 2. Szervezeti egység munkájának szervezése

A szabályokat megbízhatóan alkalmazza és meg tudja ítélni az elfogadható mértékű eltérést, szükség esetén korrekciós javaslatot tesz.

Az intézmény érdekében a kötelesség teljesítése a kockázat vállalásával, a személyes érdek alárendelésével

A szabályok és a várható következmények összevetésével való cselekvés, szükség esetén javaslat a szabályok megváltoztatására

Az intézményben működő írott és íratlan szabályok vállalása, betartása

Az intézményi munkával kapcsolatos problémák belső ügyként való kezelése

Döntés után a feladat végrehajtásában elkötelezettség tanúsítása

Képes csoportnormákat kialakítani és azokat betartani és betartatni.

Vezető szerepben a dolgozói teammunka kezdeményezése - elképzeléseinek megosztása

A hatékony működést segítő csoportszabályok javasolása, azok betartása és betartatása

Vállalt feladatainak pontosan teljesítése, és ennek elvárása másoktól is

Csoportnormák szerinti működés elérése

Rutin és nyitott helyzetekben képes komplexen gondolkodni, dönteni és cselekedni.

A munkavégzésben önállóság, kreativitás, az összes körülmény átlátása, mérlegelése

Új helyzetekben gyors helyzetfelismerés, döntés és kreatív cselekvés

Választási helyzetben a meghatározott cél megvalósítása érdekében való döntés akkor is, ha az kellemetlen, kényelmetlen

Tevékenységét megtervezi, a tervek szerint végzi, az eredményeket elemzi, értékeli. Szükség esetén a korrekciót végez és/vagy javasol

Feladatainak teljes-körű átlátása, feladatok meghatározása, rangsorolása, ütemezése

A kockázatok felmérése, a kritikus pontok észrevétele, a szükséges tevékenységek menet közbeni korrigálása

A munka eredményeinek elemzése, értékelése, ok-okozat értelmezése és megoldási lehetőségek felmutatása

Munka során rendszeres (tervezett) ellenőrzés / önellenőrzés végeztése, és ezek eredményei alapján korrekciós intézkedés végrehajtása

Döntéseknél figyelembe veszi a feladat- és hatásköröket

Általában megfelelő határozottsággal, körültekintéssel való döntéshozatal, a feladat- és hatáskörök figyelembevétele

Döntéshozatalnál mérlegelés, mások véleményének meghallgatása

A közösségek döntéseinek elfogadása, kiállás a döntések végrehajtása mellett

Annak segítése, hogy az intézmény valamennyi csoportja és egyes tagja egységben, együttműködve dolgozzon az eredmények elérésén

Minősítő lap az 1992. évi XXXIII. Törvény 1. sz melléklete szerint

Intézmény:

1. A közalkalmazott személyi adatai

Neve (születési neve):

Anyja

neve:

Születési hely, idő:

2. A közalkalmazotti jogviszonnyal kapcsolatos adatok

A közalkalmazotti jogviszony kezdete:

A közalkalmazott besorolása:

A vezetői megbízás/munkakör betöltésének kezdete:

A minősítés indoka:

3. A közalkalmazott minősítésének szempontjai

3.1 A munkakör ellátása szempontjából szükséges szakmai ismeretek

szöveges indoklás

3.2 A munkakör ellátása során végzett szakmai gyakorlati munka

szöveges indoklás

3.3 A szakmai munkával kapcsolatos problémamegoldó képesség

szöveges indoklás

3.4 A munkavégzéssel kapcsolatos felelősség és hivatástudat

szöveges indoklás

3.5 A munkavégzéssel kapcsolatos pontosság, szorgalom, igyekezet

szöveges indoklás

3.6 A végrehajtási rendelet által meghatározott egyéb szempontok

szöveges indoklás

4. Vezetői megbízásához/munkaköréhez kapcsolódó minősítési szempontok

4.1 A vezető által irányított szervezeti egység/intézmény munkájának színvonala

szöveges indoklás

4.2 A vezető által irányított szervezeti egység munkavégzésének szervezése

szöveges indoklás

5. A közalkalmazott munkavégzésével kapcsolatos egyéblényeges körülmény, megjegyzés, a kevésbé alkalmas területek fejlesztésére vonatkozó javaslatok, célkitűzések

6. A közalkalmazott minősítése

%

7. A közalkalmazott által a minősítésre tett észrevétel

Dátum:

A minősítés megállapításait a közalkalmazottal ismerttettem

A minősítés tartalmát ismerem, észrevételeimet megtettem.

a minősítést végző beosztott aláírása, beosztása

a minősített aláírása

ph

Minősítés a MÁSKÉPp modell alapján

Név:	x.y.			vezető						
adatok a pontozó lapról				minősítés	#####	%	#####			
állítás sorszáma	max.pont	kapott pont	ellenőrzés	%	A minősítés szempontjai a Kjt. szerint	áthozott sorszám	minősítési pont	terület összes pont	minősítés szempont-#	#####
1				###	Szakmai ismeretek	1	#####	#####	### ### #	##### #
2				###		8	#####			
3				###		17	#####			
4				###		23	#####			
5				###		24	#####			
6				###	Szakmai gyakorlati munka	2	#####	#####	### ### #	##### #
7				###		3	#####			
8				###		4	#####			
9				###		19	#####			
10				###		20	#####			
11				###	Problémamegoldó képesség	10	#####	#####	### ### #	##### #
12				###		16	#####			
13				###		21	#####			
14				###		22	#####			
15				###		25	#####			
16				###	Felelősség és hivatástudat	9	#####	#####	### ### #	##### #
17				###		11	#####			
18				###		13	#####			
19				###		14	#####			
20				###		15	#####			
21				###	Pontosság, szorgalom, igyekezet	5	#####	#####	### ### #	##### #
22				###		6	#####			
23				###		7	#####			
24				###		12	#####			
25				###		18	#####			
26					Egyéb szempont	26				
					Szervezeti egység munkájának színvonala	6				
						9				
						20				
						22				
						23				
					Szervezeti egység munkájának szervezése	12				
						17				
						21				
						24				
						25				

Tartalmi elemek sorszáma	Adható maximális pontszám	Önértékelés pontszáma	Egyéb, a szervezet számára értékes kompetenciák
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			

Segéd tábla a pedagógusok és vezetőik értékelésének pontozójának kialakításához és az intézményi szintelvárások táblázata, mely a tanévre vonatkozik az szakfeladaton.

Kulcskompetenciák intézményben elvárt szintje % tanév	
Szakmai tudás alkalmazása%
Kommunikáció és kapcsolatok kezelése%
Megbízhatóság, felelősségvállalás%
Együttműködés%
Komplexitás kezelése%

1. számú melléklet a 257/2000. (XII. 26.) Korm. rendelethez

Minősítési lap

1. A közalkalmazott személyi adatai

Neve (leánykori neve):

Anyja neve:

Születési hely, idő:

2. A közalkalmazotti jogviszonnyal kapcsolatos adatok

A közalkalmazotti jogviszony kezdete:

A közalkalmazott besorolása:

A vezetői megbízás kezdete:

A minősítés indoka:

3. A közalkalmazott minősítésének szempontjai

3.1. Az ellátással kapcsolatos szakmai és jogszabályi ismeretek

Kiemelkedő - Átlagos - Nem megfelelő

3.2. Az ellátottakkal végzett szakmai, gyakorlati munka

Kiemelkedő - Átlagos - Nem megfelelő

3.3. Az ellátottakkal történő kapcsolatteremtő képesség, problémafelismerő képesség

Kiemelkedő - Átlagos - Nem megfelelő

3.4. A szakmai munkával kapcsolatos problémamegoldó képesség és a konfliktusok kezelése, feloldása

Kiemelkedő - Átlagos - Nem megfelelő

3.5. A munkavégzéssel kapcsolatos pontosság, felelősség és hivatástudat

Kiemelkedő - Átlagos - Nem megfelelő

3.6. A munkavégzéssel kapcsolatos szorgalom, igyekezet

Kiemelkedő - Átlagos - Nem megfelelő

4. Vezetői beosztáshoz kapcsolódó minősítési szempontok

4.1. A vezető által irányított szervezeti egység/intézmény munkájának színvonala

Kiemelkedő - Átlagos - Nem megfelelő

4.2. A vezető által irányított szervezeti egység/intézmény kollektívája, a beosztottak munkavégzésének szervezése

Kiemelkedő - Átlagos - Nem megfelelő

5. *Egyes speciális ellátásokban dolgozó közalkalmazottak további minősítési szempontjai (fogyatékos személyek, pszichiátriai betegek, hajléktalan személyek, szenvedélybetegek):*

5.1. A speciális csoport problémáinak kezelésével kapcsolatos szakismeretek

Kiemelkedő - Átlagos - Nem megfelelő

5.2. Az ellátottak problémáinak gyakorlati kezelése, megoldása, figyelemmel a speciális szükségletekre:

Kiemelkedő - Átlagos - Nem megfelelő

5.3. Egyéb, speciális szempont(ok):

.....

6. *A közalkalmazott munkavégzésével kapcsolatos egyéb lényeges körülmény, megjegyzés*

.....

.....

.....

7. *A közalkalmazott munkavégzésének általános megítélése*

A munkavégzés

Kiemelkedő - Átlagos - Nem megfelelő

8. *A közalkalmazott által a minősítésre tett észrevétel*

.....

.....

.....

A minősítés megállapításait a közalkalmazottal ismerttettem.

.....

a minősítést végző aláírása, beosztása

A minősítés tartalmát ismerem, észrevételeimet megtettem.

.....

a minősített aláírása