

Szolnok Megyei Jogú Város Közgyűlésének

288/2010. (XI.25.) sz. közgyűlési határozata

Szolnok Megyei Jogú Város közoktatási intézményvezetőinek Személyügyi Kézikönyve jóváhagyásáról

Szolnok Megyei Jogú Város Közgyűlése a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény 8.§ (1) bekezdése alapján az alábbi határozatot hozza:

1. Szolnok Megyei Jogú Város Közgyűlése a határozat mellékletét képező Szolnok Megyei Jogú Város közoktatási intézményvezetőinek Személyügyi Kézikönyvét jóváhagyja.

2. Szolnok Megyei Jogú Város Közgyűlése az 5.4 pont (Ösztönzési rendszer reformjához kapcsolódó háttérinformációk) 5.4.1 alpontjában (Anyagi ösztönző) rögzített 1. variánst fogadja el.

3. A Személyügyi Kézikönyv a közgyűlés döntését követő napon lép hatályba az alábbi kivételekkel:

a) a 3.4.6 pont (Az intézményvezetői megbízás időjellemzői) hatályba lépéséről a közgyűlés – a teljesítménymenedzselési rendszer működtetésének tapasztalatai alapján – legkésőbb 2011. december 31-ig dönt.

b) a teljesítménymenedzselési rendszerhez kapcsolódó ösztönzési rendszer 2013. szeptember 1-től lép hatályba, azzal, hogy az 5.3.3.2. pont (Városi kitüntetések) 5.3.3.2.1. alpontjában („Kiváló vezetői munkáért”- arany, ezüst és bronz fokozatú elismerés) rögzítettek életbe lépéséhez szükséges a Szolnok Megyei Jogú Város Önkormányzata díjairól szóló 15/2010. (IV.30.) önkormányzati rendelet módosítása.

4. Szolnok Megyei Jogú Város közoktatási intézményvezetőinek Személyügyi Kézikönyvének működését 2012. szeptember 30-ig, majd két évente felül kell vizsgálni.

Felelős: Szalay Ferenc polgármester


Határidő: 2012. szeptember 30. és azt követően minden második év szeptember 30.

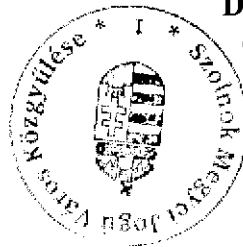
Végrehajtásban közreműködik:


Humán Igazgatóság koordinálásával a Polgármesteri Hivatal szervezeti egységei

Értesülnek:

Szalay Ferenc polgármester
Szabó István alpolgármester
Dr.Kállai Mária alpolgármester
Balla György alpolgármester
Dr. Szakali Erzsébet címzetes főjegyző
Dr. Sebestyén Ildikó aljegyző
Polgármesteri Hivatal Igazgatói
Az érintett intézmények igazgatói


Szalay Ferenc
polgármester




Dr. Szakali Erzsébet
címzetes főjegyző

288/2010. (XI.25.) sz. közgyűlési határozat melléklete

**Szolnok Megyei Jogú Város
közoktatási intézményvezetőinek
Személyügyi Kézikönyve**

Készítette: Vezetőpolitika kidolgozására létrehozott projektszervezet

Tartalomjegyzék

1.	A kézikönyv célja, szerkezete	5
2.	Közoktatási intézményvezetők kompetenciarendszere kiindulópontja	7
2.1.	Tevékenység célja, fogalma	7
2.2.	Elvárás a kompetenciarendszerrel szemben	7
2.3.	Intézményvezetőkkel szembeni elvárás	7
2.4.	Kompetencia, kompetenciaprofil fogalmi meghatározása	8
2.4.1.	Kompetencia meghatározás	8
2.4.1.1.	Vezetői kompetenciák (lásd 2. sz. melléklet)	8
2.4.1.2.	Személyes kompetenciák (lásd 3. sz. melléklet)	8
2.4.1.3.	Kompetencia szintek	8
3.	A közoktatási intézményvezető pályáztatása és kiválasztása	9
3.1.	Tevékenység célja, fogalma	9
3.2.	A közoktatási intézményvezetők pályáztatási és kiválasztásai folyamatábrája	10
3.3.	A közoktatási intézményvezetők pályáztatási és kiválasztásai folyamattérképe	13
3.4.	Az intézményvezetői pályázati kiírás tartalma	17
3.4.1.	Szakmai tartalom	17
3.4.2.	Személyes kompetenciavizsgálat előírása	17
3.4.3.	A pályázó számára biztosítandó dokumentumok, információk	18
3.4.4.	A szakmai bizottság összetétele, eljárásrendje	18
3.4.5.	Szakmai bizottságon kívüli véleményező bizottságok, szervezetek munkájának támogatása	19
3.4.6.	Az intézményvezetői megbízás időjellemzői	19
3.4.7.	Az intézményvezetői beiktatása, beillesztése	20
4.	A közoktatási intézményvezetők teljesítménymenedzselési rendszere	21
4.1.	Tevékenység célja, fogalma	21
4.1.1.	360°-os teljesítményértékelés	21
4.1.1.1.	A 360°-os teljesítményértékelés folyamatábrája	23
4.1.1.2.	A 360°-os teljesítményértékelés folyamattérképe	25
4.1.2.	SMART-olt teljesítménymenedzselési rendszer	28
4.1.2.1.	A célkitűzés módszertana	28
4.1.2.2.	A célmegvalósító folyamat nyomon követése	29
4.1.2.3.	A célok megvalósításának értékelése	30
4.1.2.4.	Standard intézményvezetői feladatok teljesítményértékelése	31
4.1.2.5.	A SMART-olt célok és a standard intézményvezetői feladatok rendszerének súlyozása	31
4.1.2.6.	A SMART-olt teljesítménymenedzselési rendszerben megfogalmazott célok és elvárások értékelése	32
4.1.2.7.	SMART-olt TMR folyamatábrája	33
4.1.2.8.	SMART-olt TMR folyamattérképe	35
5.	Intézményvezetők ösztönzési rendszere	37
5.1.	A tevékenység célja, fogalma	37
5.2.	Anyagi ösztönzők	37

5.3.	Nem anyagi ösztönzők	38
5.3.1.	Címadományozás	38
5.3.2.	Soron kívüli előresorolás	38
5.3.3.	A közoktatási intézményvezető kitüntetése	38
5.3.3.1.	Központi kitüntetések	38
5.3.3.2.	Városi kitüntetések	39
5.3.3.2.1.	„Kiváló vezetői munkáért”- Arany, ezüst és bronz fokozatú elismerés	39
5.3.3.2.2.	Jubiláló vezető	39
5.4.	Az ösztönzési rendszer reformjához kapcsolódó háttérinformációk	40
5.4.1.	Anyagi ösztönző	40
5.4.2.	Nem anyagi ösztönző	42
5.5.	Az intézmény összetettséghez meghatározásához kapcsolódó háttérinformációk	43
5.5.1.	Az intézmény-összetettségét jelentő elvárási alapkritériumok 1-4-ig skálán mért osztályokba sorolása	43
5.5.2.	Az intézmény-összetettségéből fakadó elvárások 1-3-ig skálán mért osztályokba sorolása	44
6.	Az intézményvezető vezetői-és személyes kompetenciájának fejlesztése	45
6.1.	A tevékenység célja, fogalma	45
6.2.	Az intézményvezetői tudást támogató egyéni standard képzési formák	45
6.3.	Az intézményvezetői tudást támogató csoportos tudásfejlesztési eszközök	45
6.4.	Az intézményvezetők képzésének tervezése, szervezése	46
Mellékletek		
1. sz.	A személyügyi kézikönyvben értelmezett humán erőforrás gazdálkodás rendszere	48
2. sz.	Vezetői kompetenciátár	49
3. sz.	Személyes kompetenciátár	59
4/a. sz.	Vezetői kompetenciák értékmeghatározása	71
4/b. sz.	Személyes kompetenciák értékmeghatározása	73
5. sz.	...intézményvezetői megbízásra szóló pályázat ...pályázójának összesítő személyes kompetencia értékelőlapja	77
6. sz.	...intézményvezetői megbízásra szóló pályázók személyes összkompetencia összesítő értékelőlapja	79
7. sz.	...intézményvezetői megbízásra szóló pályázatok bizottsági tag általi értékelése	80
8. sz.	...intézményvezetői megbízásra szóló ...pályázó vezetői kompetenciájának bizottsági értékelő lapja	82
9. sz.	...intézményvezetői megbízásra szóló pályázók vezetői kompetenciájának bizottsági értékelő lapja	84
10. sz.	...intézményvezetői megbízásra szóló pályázók záró értékelőlapja	85
11. sz.	Az írásanalízis validitása	86
12. sz.	360°-os teljesítményértékelés kritériumai	87
13/a. sz.	360°-os teljesítményértékelés értékelőlap mintaoldala (elektronikus)	90
13/b. sz.	360°-os teljesítményértékelés értékelőlap (papír alapú)	91
14/a. sz.	360°-os teljesítményértékelés értékelő- és benchmark lapja	94
14/b. sz.	360°-os teljesítményértékelés értékelő- és benchmark lapja	96
14/c. sz.	360°-os teljesítményértékelés értékelő- és benchmark lapja (Szolnok)	98

	összesen)	
15/a. sz.	SMART-módszer példa: a digitális napló bevezetése	100
15/b. sz.	Akcióterv a Taninform-típusú digitális napló 2008/2009. tanévben történő bevezetéséhez	101
16. sz.	SMART-olt célkitűzés és teljesítményértékelési formanyomtatvány	102
17. sz.	Példa a SMART-olt TMR értékelésére	105
Függelék		
1. sz.	Vezetőpolitika kidolgozására létrehozott projektszervezet	107

1. A kézikönyv célja, szerkezete

Szolnok Megyei Jogú Város deklarált célja, hogy a város közoktatási rendszerével való elégedettség őrzésével, folyamatos fejlesztésével, a közoktatás teljességét kiváló minőségben biztosítsa.

Ennek elérése számos részcelt tartalmaz, amelyből egy, ugyanakkor különös hangsúllyal megjelenő cél olyan intézményvezetők alkalmazása, akik személyes tudásukban, készségükben, elkötelezettségükben generálják intézményük minőségi teljesítményét.

Szolnok közoktatási intézményeire vonatkozó, a város vezetőpolitikáját meghatározó emberi erőforrás-gazdálkodási rendszer (lásd 1. sz. melléklet) eredményes működtetésének alapja, az intézményvezetői felelősséggel és feladatkörrel szemben támasztott kompetenciarendszer megléte.

E rendszer adja meg a vezetők eredményes kiválasztásához szükséges döntési pontokat, továbbá orientál a vezető teljesítménymenedzselése, ezen keresztül az ösztönzési rendszer működtetése, s nem utolsósorban a személyzetfejlesztés meghatározása során.

A kézikönyv nem emeli be az intézményvezetők foglalkoztatására vonatkozó törvényi háttérrel, ugyanakkor kiindulópontként értelmezi, mint ahogy a Szolnok Megyei Jogú Város Közgyűlése által jóváhagyott Önkormányzati Minőségirányítási Programot és a 2007-2013. közötti időszakra vonatkozó Közoktatási Önkormányzati Intézkedési Tervet.

A város politikai és szakmai vezetése hisz abban, hogy a kézikönyv egy olyan eszköz, amelynek használata támogatja az intézményvezetők személyes minőségét, munkavégzésükön keresztül az intézmények fejlődését, mindezzel hozzájárulva a velük kapcsolatban álló partnerek intézményi és városi szintű elégedettségéhez.

2. Közoktatási intézményvezetők kompetenciarendszere kiindulópontja

2.1. Tevékenység célja, fogalma

A kompetenciarendszer adja meg az alapját az intézményvezetői pályázatoknál a kiválasztásnak, bemenő- és kimenő információs támogatást ad a személyes teljesítménymenedzselésnél és a vezetői és személyes kompetenciák tudatos fejlesztését támogató képzéseknél.

2.2. Elvárás a kompetenciarendszerrel szemben

1. A rendszer jogszabálykövető legyen.
2. Az alkalmazók számára egyértelmű és használható legyen.
3. A rendszerbe illesztett, meghatározott kompetenciák minősége kvantitatív és kvalitatív módon mérhető legyen.

4. A rendszerben megjelenő kompetenciatár adjon lehetőséget arra, hogy a város, a szakma fejlődésével, - ha szükséges - új kompetenciák beemelése lehetséges legyen, illetve avult kompetencia kikerülhessen.

A kompetencia meghatározás kiinduló pontja a közoktatási intézményvezetőkkel szembeni elvárások rögzítése.

2.3. Intézményvezetőkkel szembeni elvárás

Törvényi szabályozóknak való megfelelés, jogszerű működés, az intézményalapító okiratában rögzített feladatok ellátása, ezen belül

2.3.1. Stratégiai tervezés és irányítás

- 2.3.1.1. Pedagógiai munka stratégiai tervezése
- 2.3.1.2. A meghatározott értékrend alapján a kívánatos szervezeti kultúra tudatos formálása
- 2.3.1.3. Az intézmény működését, folyamatait lefedő hatásossági és hatékonysági célok és hozzárendelt mutatók meghatározása, mérése
- 2.3.1.4. A folyamatos fejlesztést kísérő – intézményi - változásmenedzselési koncepció rendelkezésre állásának a biztosítása
- 2.3.1.5. Munkatársak bevonása a stratégiai tervező munkába

2.3.2. Operatív vezetés

- 2.3.2.1. Nevelő munka irányítása
- 2.3.2.2. Minőségbiztosítási rendszer működtetése, folyamatorientált működtetés
- 2.3.2.3. A szükséges személyi állomány, rendelkezésre állásának a biztosítása, szakmai kompetenciáinak fejlesztése, teljesítménymenedzselése, differenciált ösztönzési rendszer működtetése
- 2.3.2.4. Vezetői ellenőrzési rendszer működtetése
- 2.3.2.5. Az intézmény belső nyilvánosságának beavató, cselekvésre ösztönző működtetése

2.3.3. „Jó gazda”

- 2.3.3.1. Biztonságos intézményműködtetés
- 2.3.3.2. Pénzügyi folyamatok zavartalan működtetése
- 2.3.3.3. Költségérkenységen alapuló hatékonyság biztosítása
- 2.3.3.4. Állagmegóvó gazdálkodás irányítása
- 2.3.3.5. Működést, fejlesztést támogató külső források felkutatása, bevonása

2.2.4. Partnerközpontúság

- 2.3.4.1. Intézményen belüli partnerekkel való együttműködés
- 2.3.4.2. Intézmény alapműködéséhez kapcsolódó érdekhordozókkal való együttműködés
- 2.3.4.3. A városon belüli partneri együttműködés a társintézményekkel
- 2.3.4.4. Helyi társadalom meghatározó szereplőjeként a partneri kapcsolatok gondozása
- 2.3.4.5. Tudományos, szakmai partnerség gondozása

2.4. Kompetencia, kompetenciaprofil fogalmi meghatározása

A kompetencia az ismeretek, jártasságok, készségek, képességek és személyiségbeli szabályozó komponensek együttese, mely által az intézményvezető jelölt/ intézményvezető

képes lesz/képes a törvényi elvárások és a város által meghatározott elvárások és feladatok eredményes teljesítésére.

A fogalmi meghatározásból következik, hogy a kompetencia nemcsak az ismeretek alkalmazását, hanem a személyiségbeli sajátosságok cselekvés közbeni használatát is magába foglalja.

A kompetenciaprofil azokból a releváns kompetenciákból áll, melyek a sikeres feladatellátás nélkülözhetetlen feltételeit jelentik.

2.4.1. Kompetencia meghatározás

2.4.1.1. Vezetői kompetenciák (lásd 2. sz. melléklet)

A vezetői kompetenciák terjedelme lefedi a város által meghatározott intézményvezetői elvárást. A kompetenciák egymást erősítve adják meg adott intézményvezetők vezetői-szakmai minőségét.

2.4.1.2. Személyes kompetenciák (lásd 3. sz. melléklet)

A személyiségbeli és szociális kompetenciák kulcskompetenciaként értelmezhetőek, amely azt jelenti, hogy transferábilisak (egyik helyzetről a másikra átvihetőek) és több funkciósak (változatos szituációkban és kontextusokban alkalmazhatók).

2.4.1.3. Kompetencia szintek

A vezetői-, valamint a személyi- és szociális kompetenciák három szintbe kerültek besorolásra, az így kialakított érték: átlagos, jó, kiváló.

A közoktatási intézmények tipizálása biztosítja, hogy az egyes kompetenciáknál az adott intézményvezetővel szembeni elvárás finomra hangolása megtörténjen. (lásd 4/a. - 4/b. sz. melléklet)

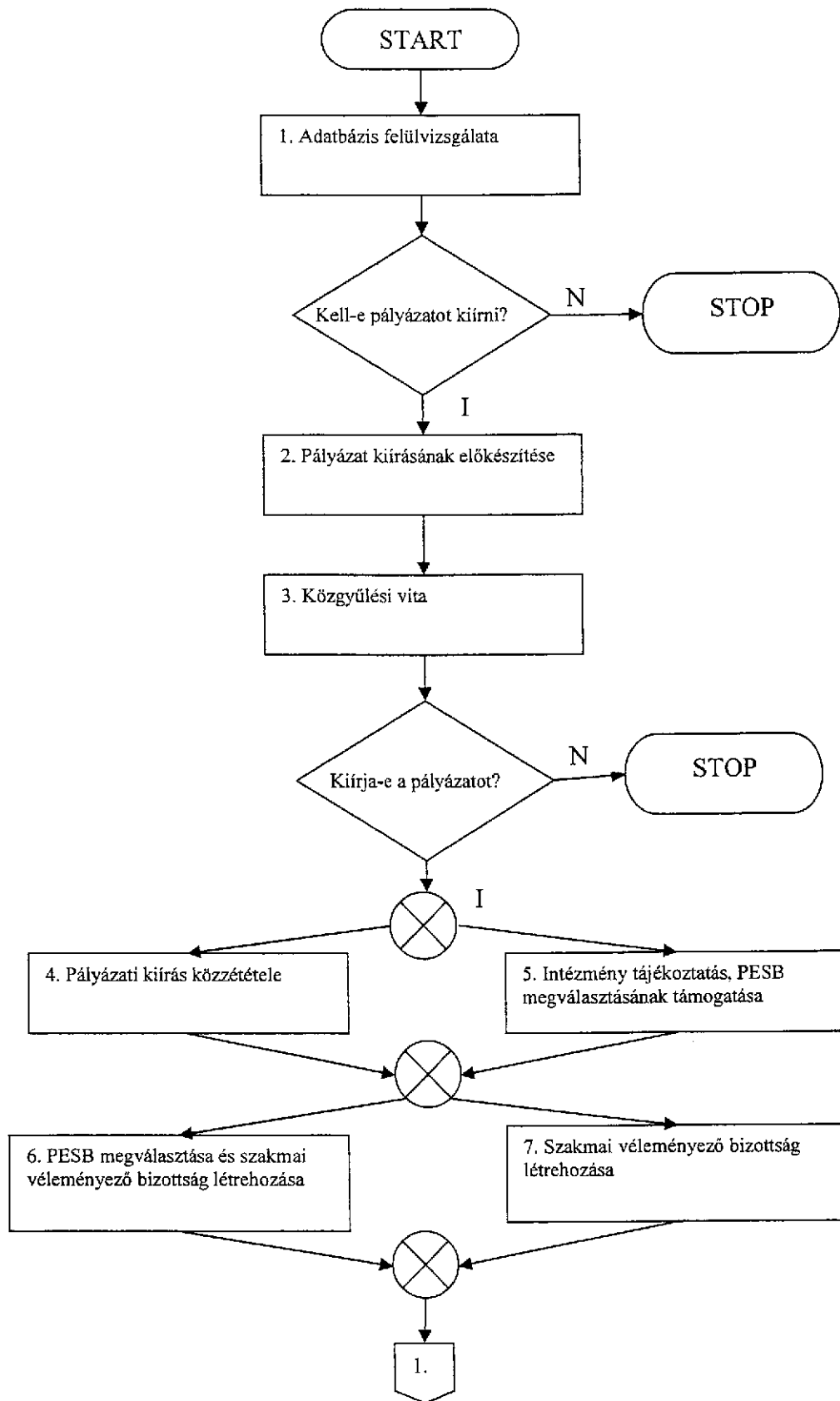
3. A közoktatási intézményvezetők pályáztatása és kiválasztása

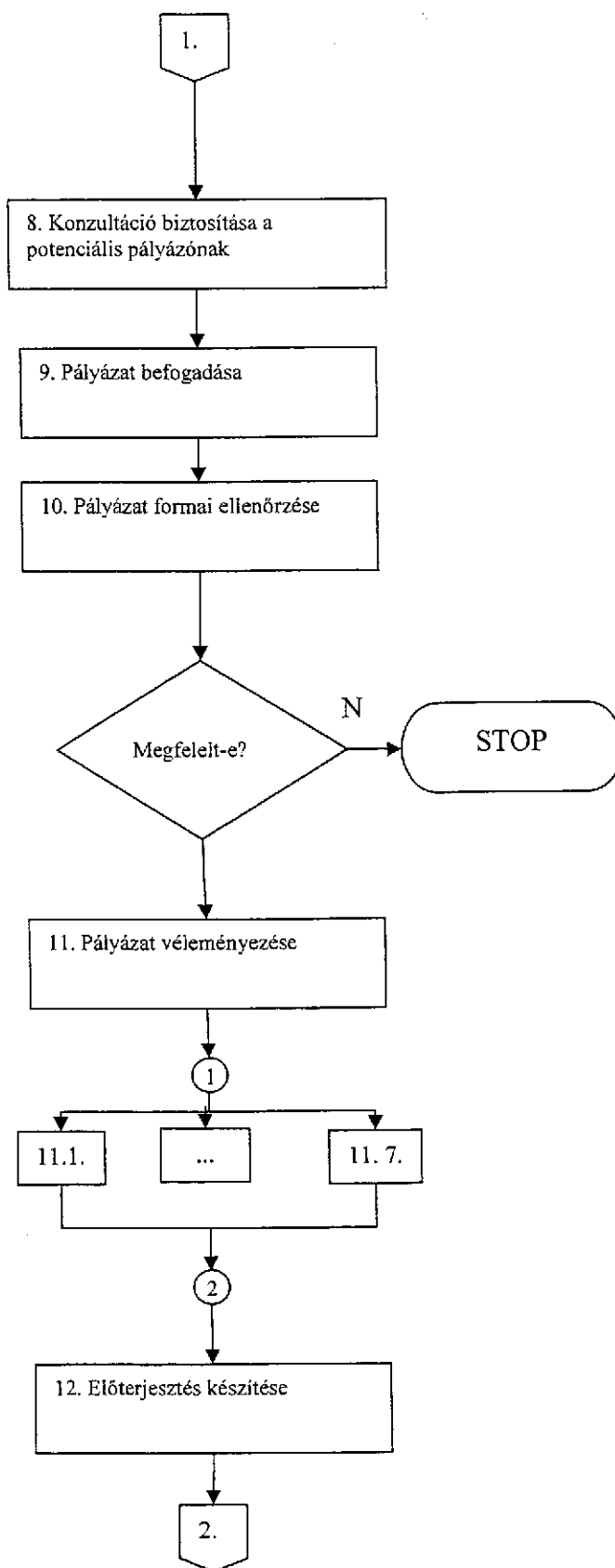
3.1. Tevékenység célja, fogalma

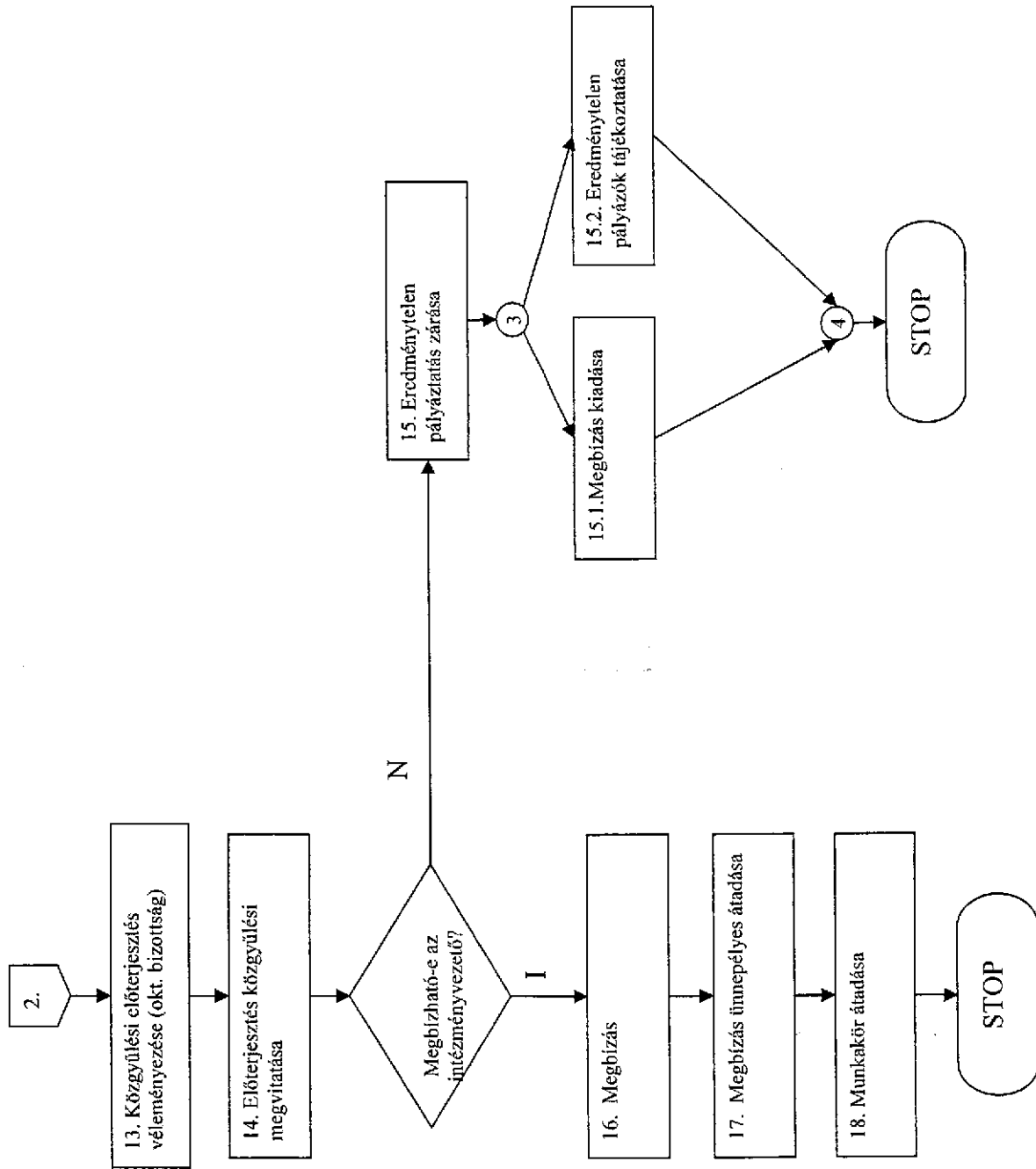
A közoktatási intézményvezetők pályáztatása során a kiválasztása eljárásrendjének alkalmazási célja, hogy a pályázók közül, objektív elemeket, mérési rendszereket használva a legkiválóbb pályázó kerüljön megbízásra.

A pályáztatási rendszer a törvényes eljárásrendet betartva integrálja a személyügyi kiválasztásnál alkalmazott módszereket, amelyeknek alkalmazásának kiinduló alapja a város közoktatási intézményvezetőivel szemben megfogalmazott kompetenciaelvárás.

3.2. A közoktatási intézményvezetők pályáztatási és kiválasztási folyamatábrája







3.3. A közoktatási intézményvezetők pályázatát és kiválasztási folyamatképe

Ssz.	1. Tevékenység	2. Időjellemző	3. Szabályozottság	4. Dokumentációs szükséglet	5. Felelős	6. Együttműködő	Kommunikációs kötelezettség		
							7.1. Hivatalon belül	7.2. Intézményen belül	7.3. Testületi
1.	A adatbázis felülvizsgálata	Minden év október 30-ig	Közoktatási tv. 102 § Hivatali SZMSZ	Vezetői megbízások.xls (Belső háló megosztott mappa(K))	Személyzeti ov.	Oktatási ov.	Humán igazgató	Érintett intézményvezető	Humán alpolgármester
DP	Kell-e pályázatot kiírni?	Minden év október 30-ig	Közoktatási tv. 102 §	Feljegyzés	Személyzeti ov.	Oktatási ov.	Humán igazgató	Érintett intézményvezető, illetve intézmény	Humán alpolgármester
2.	Pályázat kiírásának előkészítése	Minden év február 28-ig	Közoktatási tv. Kjt 20/A §., 138/92. Korm ÖMIP 11/1994. MKM r. 14/1994. MKM r. Személyügyi kézikönyv	Pályázati kiírás tervezet	Jegyző	Oktatási ov. Vezetői kollégium Személyzeti ov.	Humán igazgató	-	Polgármester Humán alpolgármester Oktatási bizottság
3.	Közgyűlési vita	Minden év február 28-ig	Önkormányzati tv.	Pályázati kiírás tervezet	Polgármester	Humán alpolgármester Jegyző Humán igazgató Személyzeti ov.	-	-	-
DP	Kiírja-e a pályázatot?	Minden év február 28-ig	Közoktatási tv. 102 §	Feljegyzés	Személyzeti ov.	Oktatási ov.	Humán igazgató	Érintett intézmény	Humán alpolgármester
4.	Pályázat kiírásának közzététele	Minden év március 5-ig	Kjt. 138/92 5. § Korm	Pályázati kiírás	Jegyző	Személyzeti ov.	-	-	-
5.	Intézmény tájékoztatás, PESB megválasztásának támogatása	Minden év március 20-ig	Közoktatási tv. 11/1994. MKM r. 138/92 Korm 5. §	Jegyzőkönyv	Személyzeti ov.	Oktatási ov.	-	Közalkalmazotti tanács elnöke	-
6.	PESB megválasztása	Minden év március 20.	Közoktatási tv. 11/94 MKM	Jegyzőkönyv	Közalkalmazotti	Személyzeti ov. Oktatási ov.	-	Oktatási intézmény	-

Ssz.	1. Tevékenység	2. Időjellemező	3. Szabályozottság	4. Dokumentációs szükséglet	5. Felelős	6. Együttműködő	Kommunikációs kötelezettség		
							7.1. Hivatalon belül	7.2. Intézményen belül	7.3. Testületi
7.	Szakmai véleményező bizottság létrehozása	Minden év április 5.	Személyügyi kézikönyv	Jegyzőkönyv	Oktatási ov.	Személyzeti ov.	Humán igazgató	Humán igazgató	Humán alpolgármester
8.	Konzultáció biztosítása a potenciális pályázóknak	Minden év április 5.	11/1994. MKM r 138/92. Korm.	A pályázó által kért intézményi alapidokumentumok	PESB elnöke, humán igazgató	Intézményi vezetők és alkalmazottak Oktatási ov.	-	-	-
9.	Pályázat befogadása	Minden év április 10.	Közköztartási tv. 138/92 korm	Pályázat, jegyzőkönyv	Személyzeti ov.	Oktatási ov.	-	-	-
10.	Pályázat formai ellenőrzése	Minden év április 10.	Közköztartási tv., Személyügyi kézikönyv, Közgyűlési határozat	Pályázat, jegyzőkönyv	Személyzeti ov.	Oktatási ov.	Humán igazgató Polgármester Jegyző	Humán igazgató	Humán alpolgármester
DP	Megfelelt-e?	Minden év április 10.	Közköztartási tv., Személyügyi kézikönyv, Közgyűlési határozat	Jegyzőkönyv	Személyzeti ov.	Oktatási ov.	Jegyző	Jegyző	Humán alpolgármester
11.	Pályázat véleményezése								
11.1.	Személyiségvizsgálat	minden év április 20.							
11.2.	Pályázó szakmai bizottság általi meghallgatása, véleményének kialakítása	Minden év április 26.	Közköztartási tv. Személyügyi kézikönyv	Pályázatok	Oktatási ov.	Szakmai véleményező bizottság Személyzeti ov.	Humán igazgató	Humán igazgató	Humán alpolgármester
11.3.	Szakmai munkaközösségek véleményének	Minden év május 10.	Közköztartási tv. 58§ 11/1994.MKM rendelt 12§ (9)	Pályázat	PESB elnöke	-	-	-	-

Ssz.	1. Tevékenység	2. Időjellemező	3. Szabályozottság	4. Dokumentációs szükséglet	5. Felelős	6. Együttműködő	Kommunikációs kötelezettség			
							7.1. Hivatalon belső	7.2. Intézményen belső	7.3. Testületi	
	kialakítása, nyitó fórum									
11.4.	Nevelő testület véleményének kialakítása, titkos szavazással	Minden év május 10.	Közoktatási tv. 56§ (2) bek. 11/1994.MKM rendelt 13§ (1)-(5) bek.	Pályázat, szavazólap (szavazóként)	PESB elnöke	Oktatási oszt. képviselője	-	-	-	
11.5.	Diákönkormány zat, szakszervezet, iskolaszék és szülői szervezet véleményének kialakítása	Minden év május 10.	11/1994.MKM rendelt 14§ (2) bek. 138/1992 korm. rend. 5§ (11) bek; Ktv 102 § (3) bek	Pályázat, okirat	PESB elnöke	-	-	-	-	
11.6.	Alkalmazottak közösségének állásfoglalása, záró fórum	Minden év május 10.	11/1994.MKM rendelt 12§ (1-3) bek.; 13§ (1)-(5) bek.; 14§ (3) bek 138/1992. korm.rend.		PESB elnöke	-	-	-	-	
11.7.	Kisebbségi Önkormányzat	Minden év május 10.	138/1992. korm.rend.		PESB elnöke	-	-	-	-	
11.8.	Megyei Gazdasági Kamarák	Minden év május 10.	138/1992. korm.rend.		PESB elnöke	-	-	-	-	
12.	Előterjesztés készítése (szakmai és humán adminisztratív kérdésekkel együtt)	Minden év május 20-ig	Közoktatási tv. Személyügyi kézikönyv	Pályázatok	Személyzeti ov.	Oktatási ov.	Humán igazgató	-	-	Humán alpolgármester Oktatási bizottság
13.	Közgyűlési előterjesztés véleményezése	Minden év május 31-ig	Oktatási bizottság ügyrend, Önkormányzati SzMSz	Közgyűlési előterjesztés	Oktatási bizottság elnöke	Oktatási ov. Személyzeti ov.	-	-	-	Humán alpolgármester

Ssz.	1. Tevékenység	2. Időjellemző	3. Szabályozottság	4. Dokumentációs szükséglet	5. Felelős	6. Együttműködő	Kommunikációs kötelezettség			
							7.1. Hivatalon belül	7.2. Intézményen belül	7.3. Testületi	
14.	Előterjesztés közgyűlési megvitatása	Minden év május 31-ig	Önkormányzati SzMSz	Közgyűlési előterjesztés	Polgármester	Humán alpolgármester	Oktatási ov., Személyzeti ov.	-	-	-
DP	Megbízható-e az intézményvezető?	Minden év május 31-ig	Közzoktatási tv. Kjt	Jegyzőkönyv	Személyzeti ov.	Oktatási ov.	-	-	-	Humán alpolgármester
15.	Eredménytelen pályázatát zárása									
15.1.	Megbízás kiadása	Minden év június 5-ig	Közzoktatási tv. Kjt.	Önkormányzati határozat Megbízó levél	Személyzeti ov.	Oktatási ov.	Jegyző	érintett tájékoztatása	-	-
15.2.	Eredménytelen pályázók tájékoztatása	Minden év június 5-ig	Önkormányzati SzMSz	Önkormányzati határozat Értesítő levél	Személyzeti ov.	Oktatási ov.	Humán igazgató	-	-	-
16.	Megbízás	Minden év június 10-ig	Közzoktatási tv. Kjt. Személyügyi kézikönyv	Kinevezési okmány	Személyzeti ov.	Oktatási ov.	Jegyző	-	-	-
17.	Megbízás ünnepélyes átadása	Minden év intézmény tanévzáró ünnepsége	Személyügyi kézikönyv	Kinevezési okmány	Humán alpolgármester	Oktatási ov. Személyzeti ov. PESB elnöke	-	-	-	Polgármester Oktatási bizottság elnöke Vezetői kollégium elnöke
18.	Munkakör átadás	Minden év július 30-ig	11/1999. MKM rendelt, és a 14/1999.	Jegyzőkönyv	Személyzeti ov.	Oktatási ov.	-	-	-	Intézmény-szolgálat Lelkőszobor és az új intézményvezető

3.4. Az intézményvezetői pályázati kiírás tartalma

A pályázatát meghatározó mindenkor érvényes jogszabályok alkalmazása mellett, a városban lefolytatott pályázat az alábbi elemekkel bővül.

3.4.1. Szakmai tartalom

Az intézményvezetői vezetői kompetencia rendszer azon elemei kerülnek (20-ból 12) a pályázat kiírásánál meghatározásra, amelyek függetlenül attól, hogy a pályázó városon belüli vagy városon kívül dolgozó pedagógus, illetve korábban volt már-e, illetve van-e vezetői megbízása, a pályázat kidolgozásához átadandó dokumentumok és a számára biztosított konzultáció egyenlő esélyt biztosít számára.

Ezen alapelv alapján az alábbi kompetencia rendszer elemek kerülnek kiírásra mint a pályázattól elvárt szakmai tartalom.

3.4.1.1. Stratégiai tervezés és irányítás

3.4.1.1.1. Pedagógiai munka stratégiai tervezése.

3.4.1.1.2. A meghatározott értékrend alapján a kívánatos szervezeti kultúra tudatos formálása.

3.4.1.1.3. A folyamatos fejlesztést kísérő – intézményi - változásmenedzselési koncepció rendelkezésre állásának a biztosítása.

3.4.1.2. Operatív vezetés

3.4.1.2.1. Nevelő munka irányítása.

3.4.1.2.2. Folyamatorientált működtetés.

3.4.1.2.3. A szükséges személyi állomány, rendelkezésre állásának a biztosítása, szakmai kompetenciáinak fejlesztése, teljesítménymenedzselése, differenciált ösztönzési rendszer működtetése.

3.4.1.2.4. Az intézmény belső nyilvánosságának beavató, cselekvésre ösztönző működtetése.

3.4.1.3. „Jó gazda”

3.4.1.3.1. Biztonságos intézményműködtetés.

3.4.1.3.2. Költségérzékenységen alapuló hatékonyság biztosítása.

3.4.1.3.3. Működést, fejlesztést támogató külső források felkutatása, bevonása.

3.4.1.4. Partnerközpontúság

3.4.1.4.1. Intézményen belüli partnerekkel való együttműködés.

3.4.1.4.2. Intézmény alapműködéséhez kapcsolódó érdekhordozókkal való együttműködés.

3.4.2. Személyes kompetenciavizsgálat előírása

Az Mt. lehetőséget ad a pályázatonak, hogy olyan alkalmassági vizsgálatot alkalmazzon, amely a pályázó személyiségjogait nem sérti és a megbízás létesítése szempontjából lényeges tájékoztatást nyújthat.

A szolnoki közoktatási intézményvezetőkre vonatkozó személyes kompetenciarendszerek való megfelelést - az előbbiektől értelmében - a pályázató személyiségvizsgálat során méri (lásd 3 sz. melléklet, 5. sz. melléklet), amelyet a pályázati kiírásban – s pályázati elbírálás feltételeként - közzétesz, kérve a pályázó írásos nyilatkozatát a személyiségvizsgálatban való részvételtől.

3.4.3. A pályázó számára biztosítandó dokumentumok, információk

- Az intézmény Szervezeti és Működési Szabályzata
- Pedagógiai Program
- Intézményi Minőségirányítási Program
- Minőségügyi eredmények
- Partnerelégedettség
- Költségvetés főbb előirányzatai
- Humánpolitikai főbb adatok
- Szolnok Megyei Jogú Város közoktatási intézményvezetők Személyügyi kézikönyve

A személyes és írásos konzultáció lehetősége a pályázó számára két szinten biztosított. Városi szinten a Polgármesteri Hivatal oktatási osztályvezetője ad a pályáztatás teljes időtartamában tájékoztatást, intézményi szinten pedig a pályázót a PESB elnöke segíti.

3.4.4. A szakmai bizottság összetétele, eljárásrendje

Bizottsági tagok	Véleményezett pályázati szakmai tartalom	A személyügyi kézikönyv mellett, az előzetes felkészülést támogató dokumentumok
Oktatási osztály vezetője (elnök)	Stratégiai tervezés és irányítás, Operatív vezetés, „Jó gazda”, Partnerközpontúság	Nem szükséges meghatározni a mindennapi munkagyakorlat alapján
Gazdálkodási terület vezető státuszú képviselője	„Jó gazda”	
Vezetői kollégium képviselője (pályáztatott intézménnyel megegyező képviselő)	Stratégiai tervezés és irányítás, Operatív vezetés, „Jó gazda”, Partnerközpontúság	
TISZK munkaszervezetének igazgatója (szakképző intézmények esetében)	Stratégiai tervezés és irányítás, Operatív vezetés, „Jó gazda”, Partnerközpontúság	ÖMIP Intézmény pedagógiai programja Feladat ellátási- intézkedési terv Esélyegyenlőségi intézkedési terv Városi költségvetési rendelet
Közoktatási szakértő	Stratégiai tervezés és irányítás, Operatív vezetés, Partnerközpontúság	
Vezetési tanácsadó	Stratégiai tervezés és irányítás, Operatív vezetés, „Jó gazda”, Partnerközpontúság	

A bizottságnak nem tagja a személyiségvizsgálatot végző grafológus és szupervizor, ugyanakkor értékelő munkájának szerves előkészítői. A személyiségvizsgálatot csak kellő referenciával rendelkező grafológusok végezhetik el.

A bizottsági munka megkezdése előtt készítik el a személyiségvizsgálatot, amelynek validitását a 11.sz melléklet mutatja be. A két személyiségvizsgálat dokumentumát a bizottság elnöke veszi át. A bizottság külső szakértői (közoktatási szakértő, vezetési tanácsadó) betekintési jogot kapnak – saját értékelésük elnöknek történő átadását követően – a személyes kompetencia elemzésébe, a bizottság többi tagja pedig annak összkompetencia értékét ismerheti meg.

Az elemzés valamennyi személyes kompetenciára kiterjed (lásd 3. sz. melléklet). A vizsgálati dokumentum a szöveges értékelés mellett 10-es skálán értékeli a pályázó kompetenciáit. (lásd 5-6. sz. melléletek)

A bizottsági tagok két lépcsőben alakítják ki szakmai álláspontjukat, értékelésüket. Első lépcsőben a pályázati dokumentum alapján írásban értékelnek (lásd 7. sz. melléklet), melyet a pályázó személyes meghallgatása előtt átadnak a bizottság elnökének. A pályázó bizottsági meghallgatása után, az ott szerzett információk alapján alakítják ki a bizottsági tagok végleges személyes értékelésüket, amelyet a bizottsági munkát támogató bizottsági titkár (Polgármesteri Hivatal személyügyi vezetője) összesít.

A bizottsági munka alakítását, illetve értékelési metódusát átfogóan az 5-től 10-ig számú melléletek adják meg.

Ehelyt is kiemelendő, hogy a személyes és vezetői kompetenciáknak való megfelelés 40-60%-os arányban jelenik meg a pályázatoknál.

Az adott pályázó alkalmasságát kizárja, ha akár a vezetői, akár a személyes összkompetenciájának értéke nem haladja meg a jó (7,00) értéket.

Abban az esetben, ha egy adott intézmény vonatkozásában vannak olyan pályázók, akiknek a minősített záró értéke megegyezik, úgy az adott pályázók ismételt bizottsági meghallgatására kerül sor, ahol az első meghallgatáshoz képest szélesítik és mélyítik a pályázók szakmai kompetenciájának megítélésében nyerhető információk körét.

3.4.5. Szakmai bizottságon kívüli véleményező bizottságok, szervezetek munkájának támogatása

A PESB elnökének kiválasztása és támogatása kiemelt fontossággal bír a pályázatok során. Feladatának minőségben történő ellátásához nélkülözhetetlen az intézményvezetői kompetenciarendszer és az alkalmazott eljárásrend ismerete. Ez ad alapot arra, hogy a folyamatban érintett bizottságok és szervezetek számára – maximálisan tiszteletben tartva azok önállóságát és érdekjellemzőit – megfelelő módszertani, iránymutató támogatást adjon számukra véleményük kialakításában, a felkészüléskor.

3.4.6. Az intézményvezetői megbízás időjellemei

Az intézményvezetői megbízás - a teljesítménymenedzselési rendszer eredményes működését követően - 10 évre szól.

3.4.7. Az intézményvezető beiktatása, beillesztése

A vezetői megbízás átadása – a munkajogi eljárásrend mellett – jelentsen ünnepet az intézmény életében. A város politikai és szakmai vezetése az intézmény kollektívája előtt adja át az eredményesen pályázó megbízását, értékelve a pályázat szakmai tartalmát. Az ünnepi aktus adjon lehetőséget az előző ciklus zárására, az azt irányító vezető munkájának értékelésére, különösen abban az esetben, ha megbízását befejező az adott intézményvezető.

Az ünnepélyes beiktatás forgatókönyve a megbízást kapó intézményvezető jellemzői, és az intézményi sajátosság figyelembevételével kerüljön meghatározásra, amelynek felelősi és támogató körét a folyamatszabályozás határozza meg.

4. A közoktatási intézményvezetők teljesítménymenedzselési rendszere

4.1. Tevékenység célja, fogalma

A rendszer célja, hogy az intézményvezetők teljesítményének menedzselésén keresztül

- járuljon hozzá az adott intézmény fejlődéséhez, támogassa annak a stratégiai és éves kiemelt céljainak elérését,
- biztosítsa az intézmény alapító okiratában foglalt feladatok ellátását, a szabályzó dokumentumoknak megfelelő működését, miközben érdekhordozói számára érzékelhető módon szolgálat,
- támogassa a nevelő-oktató munka minőségi ellátásához szükséges tudáskészségek, valamint annak alkalmazást segítő viselkedés elemek és motiváltság meglétét.

Az intézményvezetők teljesítménymenedzselési rendszere lefedi a velük szemben támasztott kompetencia és teljesítmény elvárásokat, részt vállalva ezzel az ÖMIP-en belül megfogalmazott ellenőrzési és értékelési koncepció gyakorlatában.

A teljesítménymenedzselési rendszer (TMR) a 360°-os teljesítményértékelés, és a SMART-olt TMR-t foglalja magában.

További bontásban a SMART-olt teljesítménymenedzselési rendszer magában foglalja a standard intézményvezetői feladatok elvégzésének éves értékelését is.

4.1.1. 360°-os teljesítményértékelés

A 360°-os teljesítményértékelés célja a vezető fejlesztése, ezen belül az önismeret, a munkahatékonyság és a kompetencia fejlesztése.

A 360°-os teljesítményértékelés nem helyettesítheti az évenkénti átfogó vezetői értékelést (lásd 4.1.2.), nem kapcsolódik az ösztönzési rendszerhez, ugyanakkor kitüntetett szerepe van a vertikális és horizontális együttműködés fejlesztésében, az intézményvezető személyes fejlődésének lehetőségén túl.

A teljesítményértékelésbe bevont 16 értékelési kritérium az intézményvezetők szakmai és személyes kompetenciarendszeréből következik. (lásd 12. sz. melléklet) Az értékelők ezen 16 kritérium alapján 5-ös skálát használva adják meg értékelésüket adott intézményvezetőről. (lásd 13/a. – 13/b. sz. melléklet)

A 360°-os teljesítményértékelés kiinduló pontja az intézményvezető önértékelése.

A 360°-os értékelés szereplői

- Fenntartó (a polgármester, megbízásából a humán alpolgármester jár el, akinek az értékelő munkáját a humán igazgató, az oktatási osztályvezető, és szükség esetén az intézményszolgálat és/vagy a gazdasági igazgató támogatja),
- Adott oktatási intézményben dolgozó munkatársak
 - igazgató helyettes(ek)
 - gazdasági terület képviselője
 - minőségügyi vezető
 - tagintézményekkel nem rendelkezők esetében: valamennyi munkaközösség vezetőtagintézményekkel rendelkezők esetében: tagintézmény vezetők
- Értékelő pedagógusok és nem pedagógusok
 - pedagógusok 25%-a (véletlenszerű választással)
 - nem pedagógus munkatársak 25%-a (a véletlenszerű mintaválasztásnál)

Abban az évben, amikor adott intézménynél a vezetői megbízásra pályázat kerül kiírásra a 360° értékelés kérdőív teljeskörűen kerül az intézményen belül lekérdezésre.

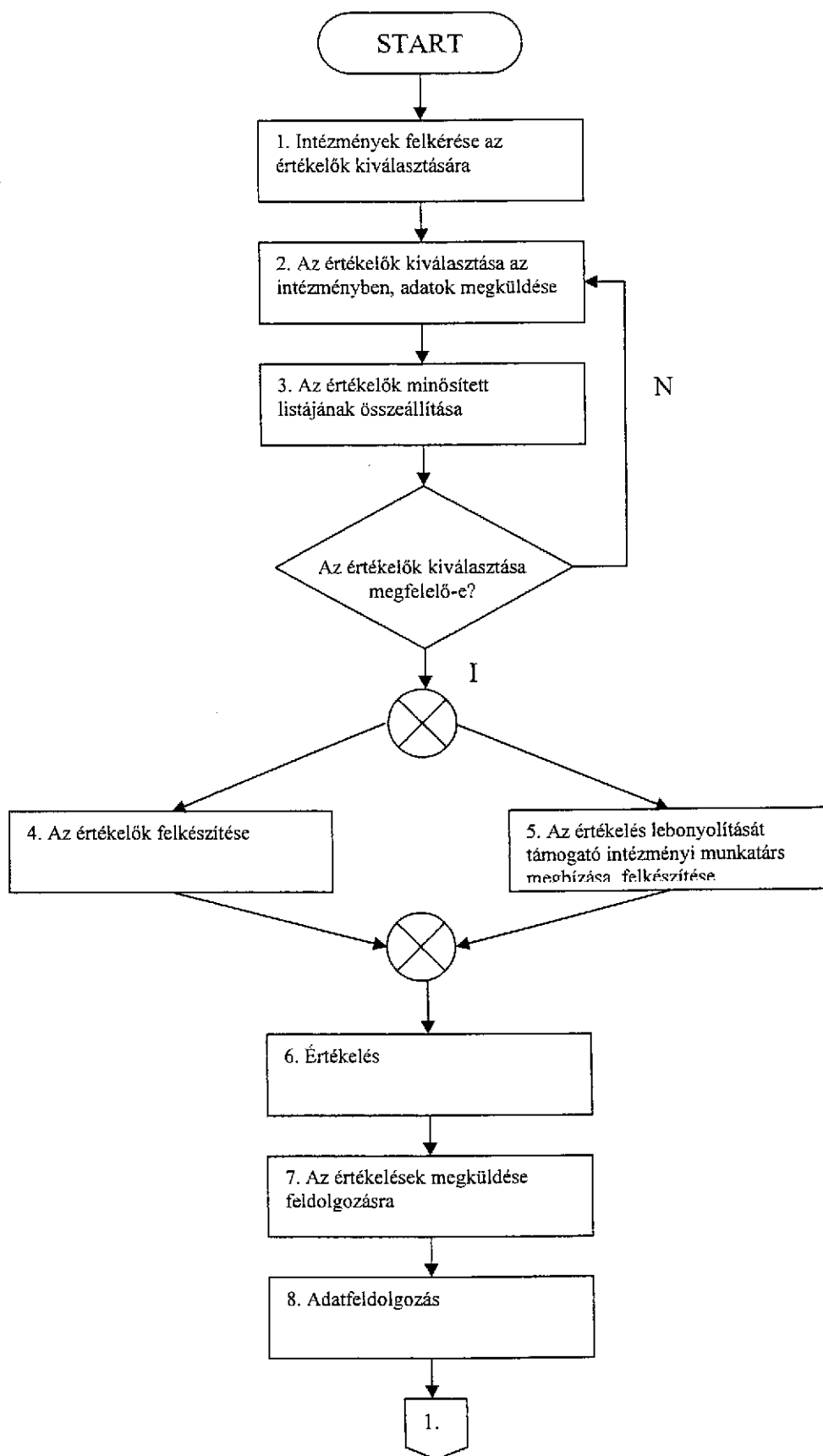
Az intézményvezető kezdeményezésére, illetve a Polgármesteri Hivatal Humán Igazgatójának döntés alapján szintén teljeskörű lekérdezésre kerülhet sor.

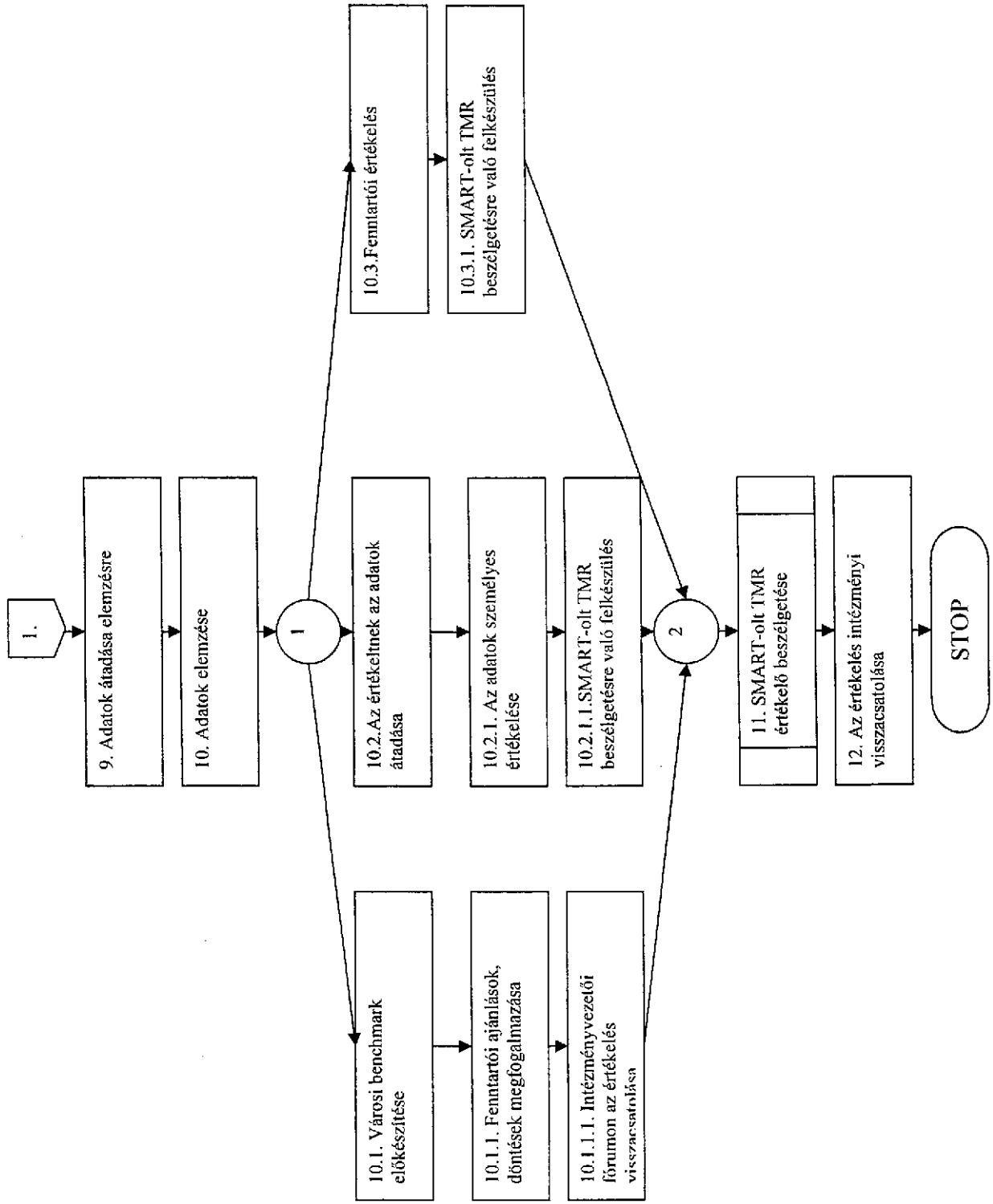
A teljesítményértékelésre évente egy alkalommal, az anonimitást biztosítva, április hónapban kerül sor, az elmúlt egy évet értékelve. Az elemző összesítéséről az értékelt személyre szóló, írásbeli visszacsatolást kap a fenntartó képviselőjétől. A 360°-os teljesítményértékelés szóbeli értelmezésére, értékelésére, az ebből következő munka hatékonyságra és személyes kompetenciára vonatkozó fejlesztési pontok meghatározására, a minden év szeptemberében megtartandó, általános teljesítményértékelő beszélgetésen kerül sor (lásd SMART-olt TMR).

A lekérdezések intézményen belüli lebonyolításért az intézményvezető által megbízott munkatárs tartozik felelősséggel, míg az intézményszintű és városi adatfeldolgozásért és a válaszokból következő statisztikai táblák elkészítéséért (lásd 14/a. – 14.c. sz. melléklet) Polgármesteri Hivatal személyzeti osztályvezetője a felelős, egyedül ő láthatja a kitöltött értékelő lapokat. A többi értékelő nem ismeri meg közvetlenül mások véleményét, csupán az összes értékelő átlag értékeit ismeri meg adott intézményvezető vonatkozásban, kiegészítve ezt a minimum és a maximum értékkel. Ennek visszacsatolása az oktatási osztályvezető kompetenciájában jelenik meg.

Az önértékelést végző intézményvezető értelemszerűen össze tudja vetni saját értékeit és mások rá vonatkozó véleményének átlag értékeit.

4.1.1.1. A 360°-os teljesítményértékelés folyamatábrája





4.1.1.2. A 360°-os teljesítményértékelés folyamatterképe

Ssz.	1. Tevékenység	2. Időjellemező	3. Szabályozottság	4. Dokumentációs szükséglet	5. Felelős	6. Együttműködő	Kommunikációs kötelezettség		
							7.1. Hivatati	7.2. Intézményi	7.3. Testületi
1.	Intézmények felkérése az értékelők kiválasztására	Minden év március 20-ig	Személyügyi kézikönyv	Értesítő levél	Személyügyi ov.	Oktatási ov.	Humán igazgató	-	Polgármester/ Humán alpolgármester
2.	Az értékelők kiválasztása az intézményben, adatainak megküldés	Minden év március 31-ig	Személyügyi kézikönyv	Intézményi személyügyi adatbázis	Intézményvezető	Személytüggyekkel megbízott intézményi munkatárs	-	Értékelésbe bevonandó munkatársak	-
3.	Az értékelők minősített listájának összeállítása	Minden év április 10-ig	Személyügyi kézikönyv	Minősített lista	Személyügyi ov.	Oktatási ov.	Humán igazgató	-	Polgármester/ Humán alpolgármester
DP	Az értékelők kiválasztása megfellelő-e?	Minden év április 15-ig	Személyügyi kézikönyv	Minősített lista	Személyügyi ov.	Oktatási ov.	Humán igazgató	Intézményvezető	Polgármester/ Humán alpolgármester
4.	Az értékelők felkészítése	Minden év április 20-ig	Személyügyi kézikönyv	Kritérium rendszer és kérdőív (elektronikus és papír alapon)	Személyügyi ov.	Oktatási ov. Intézményvezető	Humán igazgató	-	Polgármester/ Humán alpolgármester
5.	Az értékelés lebonyolítását támogató intézményi munkatárs megbízása, felkészítése	Minden év április 15-ig	Személyügyi kézikönyv	Megbízó levél	Intézményvezető	Személyügyi ov.	Oktatási ov.	-	-

Ssz.	1. Tevékenység	2. Időjellemző	3. Szabályozottság	4. Dokumentációs szükséglet	5. Felelős	6. Együttműködő	Kommunikációs kötelezettség		
							7.1. Hivatali	7.2. Intézményi	7.3. Testületi
6.	Értékelés	Minden év április 30-ig	Személyügyi kézikönyv	Kérdőív (elektronikus és papír alapon)	Értékelők	Az értékelés lebonyolítását támogató intézményi munkatárs, Személyügyi ov.	-	-	-
7.	Az értékelések megküldése feldolgozásra	Minden év május 5-ig	Személyügyi kézikönyv	Kérdőív (elektronikus és papír alapon)	Az értékelés lebonyolítását támogató intézményi munkatárs	Személyügyi ov.	Oktatási ov.	-	-
8.	Adatfeldolgozás	Minden év június 5-ig	Személyügyi kézikönyv	Kérdőív (elektronikus és papír alapon), Értékelő táblák	Személyügyi ov.	Oktatási ov.	-	-	-
9.	Adatok átadása elemzésre	Minden év június 10-ig	Személyügyi kézikönyv	Értékelő táblák	Személyügyi ov.	Oktatási ov.	-	-	-
10.	Adatok elemzése								
10.1.	Városi benchmark előkészítése	Minden év június 30-ig	Személyügyi kézikönyv	Városi adattábla	Oktatási ov.	Oktatási referensek	-	-	-
10.1.1.	Fenntartói ajánlások, döntések megfogalmazása	Minden év július 31-ig	Személyügyi kézikönyv	Városi adattábla Fenntartói állásfoglalás	Oktatási ov.	Oktatási referensek	Humán igazgató	-	Polgármester/ Humán alpolgármester
10.1.1.1.	Intézményvezetői fórumon az értékelés visszacsatolása	Minden év augusztus 25-ig	Személyügyi kézikönyv	Fenntartói állásfoglalás	Polgármester / Humán alpolgármester	Oktatási ov. Humán igazgató	Oktatási referensek	Intézményvezetők	Oktatási bizottság, Vezető kollégium
10.2.	Az	Minden év	Személyügyi	Személyes	Személyügyi	-	-	-	-

Ssz.	1. Tevékenység	2. Időjellemző	3. Szabályozottság	4. Dokumentációs szükséglet	5. Felelős	6. Együttműködő	Kommunikációs kötelezettség	
							7.1. Hivatali	7.2. Intézményi
	értékeltek az adatok átadása	június 10-ig	kézikönyv	adattábla	ov.			
10.2.1.	Az adatok személyes értékelése	Minden év augusztus 25-ig	Személyügyi kézikönyv	Személyes adattábla	Intézmény-vezető	-	-	-
10.2.1.1.	SMART-olt TMR beszélgetésre való felkészülés	Minden év augusztus 31-ig	Személyügyi kézikönyv	Személyes adattábla, Fenntartói állásfoglalás	Intézmény-vezető	-	-	-
10.3.	Fenntartói értékelés	Minden év június 30-ig	Személyügyi kézikönyv	Városi adattábla, Intézményi adattábla, Személyes adattábla	Polgármester / Humán alpolgármester	Oktatási ov. Humán igazgató	-	-
10.3.1.	SMART-olt TMR beszélgetésre való felkészülés	Minden év augusztus 31-ig	Személyügyi kézikönyv	Városi adattábla, Intézményi adattábla, Személyes adattábla	Polgármester / Humán alpolgármester	Oktatási ov. Humán igazgató	-	-
11.	SMART-olt TMR értékelő beszélgetése							
12.	Az értékelés intézményi visszacsatolása	Minden év október 15-ig	Személyügyi kézikönyv	Városi adattábla, Személyes adattábla	Intézmény-vezető	Humán alpolgármester, Oktatási ov.	Humán igazgató	Valamennyi intézményi munkatárs

4.1.2. SMART-olt teljesítménymenedzselési rendszer

A SMART-olt teljesítménymenedzselési rendszer **célja** az intézmény folyamatos fejlődésének biztosítása, a **stratégiai, a kiemelt célok** fókuszba állítása az intézményvezető éves személyes célkitűzésén keresztül. Emellett az intézményvezető tudatos fejlődése adott évben, annak érdekében, hogy **szakmai, illetve személyes kompetenciája erősödjön**. A SMART-olt TMR tehát támogatja az intézményvezető munkahatékonyágát, személyes kompetenciájának fejlődését.

A törvény által előírt közalkalmazotti minősítéshez a teljesítménymenedzselési rendszer bemeneti információt ad.

Az adott évi szakmai és a személyes fejlődést szolgáló célok meghatározása az alábbiakból vezethető le

- az intézmény küldetés nyilatkozata, jövőképe,
- pedagógiai programja,
- intézményi minőségirányítás programja,
- az intézményvezetői pályázat,
- az előző évre vonatkozó intézményvezetői teljesítményértékelés.

A SMART-olt TMR szereplői

- az intézményvezető, mint célkitűző / értékelt
- fenntartó (a polgármester, távollétében őt helyettesítve a humán alpolgármester jár el, akinek az értékelő munkáját a humán igazgató, az oktatási osztályvezető, és szükség esetén az intézményszolgálat és/vagy a gazdasági igazgató támogatja), mint a célt jóváhagyó/értékelő

A SMART-olt TMR három pillére

- a célkitűzés,
- a célmegvalósító folyamat nyomon követése,
- valamint a célok megvalósításának értékelése.

4.1.2.1. A célkitűzés módszertana

A SMART mozaikszó szerinti cselekvés megadja annak a lehetőségét, hogy az adott célok – szakmabeliek számára – jól értelmezhetők legyenek, teljesítésük értékelési szempontjai, mérhetőségük a kitűzés időpontjában egyértelmű legyen.

Általában 3-4, de maximum 5-6 cél az, amely az általános tapasztalat alapján realitással bír a teljesítéskor. Ezekből a célokból általában egy cél az intézményvezető személyes fejlődését szolgálja (lásd 3.sz. melléklet), míg a többi vezetői célként definiálódik.

A SMART alkalmazása a következő eljárásrendet tartalmazza a célkitűző számára.

- A cél pontos meghatározása (S=Specify)

Az intézmény stratégiai dokumentumai alapján – pl.: intézményvezetői pályázat, pedagógiai program – az adott évre (tanév) vonatkozó stratégiai célokból annak pontos meghatározása, melynek végrehajtása dominánsan az első számú vezető felelőssége.

Minden célnak pontosan meghatározottnak kell lennie, következni kell belőle a mérhetőségnek és tükröznie kell, hogy milyen feladatok fognak benne megjelenni. (Ugyanakkor nem egyenlő a cél elérése érdekében megjelenő cselekvések sorozatával, akciótervével.)

– A cél mérhetőségének meghatározása (M=Measure)

Minden célnak mérhetőnek (kvantitatív és/vagy kvalitatív mutatók meghatározásával) kell lenni, annak érdekében, hogy meg lehessen ítélni annak teljesítése megtörtént-e, vagy sem.

– A=A cél egyeztetése (A=Agree)

A cél teljesítése egy folyamat, amely iránt elkötelezettséget kell vállalni. A célkitűző (fenntartó) és a célt megvalósító (intézményvezető) között megállapodás szükséges a cél meghatározásában, súlyában, mérési módjában. Léteznek olyan célok, amelyekben nem elegendő a célt kitűző és a célt megvalósító megállapodása, hanem szükséges azon további célszemélyekkel is az egyeztetés, akik valamilyen ráhatással bírnak a cél megvalósítására. Valamilyen ráhatás alatt értendő, hogy a célszemély például információt ad a célt megvalósító számára, vagy részfeladatot végez annak érdekében, hogy a cél teljesüljön.

– R=A cél realitása (R=Real)

A célnak reálisnak kell lennie, tehát csak olyan szabad kitűzni, amelynek megvalósítására a célt megvalósítónak közvetlen ráhatása van, illetve a megvalósításkor a szükséges erőforrások rendelkezésre állnak.

– T=A cél időbeni behatárolása (T=Time)

A célnak a „mit” kérdés mellett a „meddig” kérdésre is választ kell adnia. Tehát a tanéven belül is szükséges a célmegvalósítás időjellemezőjétől függően a pontos célt teljesítő időpont meghatározás.

A SMART módszertan alkalmazása nemcsak az elsőszámú vezetőre értelmezhető, de kitüntetett szerepe van a folyamatban. Az év előkészítéseként azt a kérdést kell, hogy feltegye magának: „Mit kell nekem annak érdekében tenni, hogy az intézmény ez évre kitűzött céljai megvalósuljanak?” Ezen kérdés megválaszolásából születnek az első számú vezetők személyes céljai. Egy begyakorlott SMART-olt TMR-nél (ez a rendszer bevezetését követő 2-3 év múlva várható) már nemcsak az első számú vezető teszi fel e kérdést magának, hanem minden olyan általa irányított vezető, akinek személyes felelőssége van az intézmény éves stratégiai, kiemelt céljainak megvalósításában.

SMART-olásra példa a 15.a.-15/b. mellékletben látható.

4.1.2.2. A célmegvalósító folyamat nyomon követése

A célmegvalósítás időszakában elengedhetetlen e folyamat nyomon követése, amelynek három fő jellemzője a folyamatosság, a kétirányúság és az informáliság.

Folyamatos

A teljesítmény nyomon követése egy folyamatos eljárás, amely azonban nem jelenti azt, hogy mindennap kell gyakorolni. A célmegvalósítónak teret és időt kell adni, hogy teljesíthessen. Tehát a „folyamatos” ebben az értelemben nem jelenti azt, hogy állandóan, hanem, hogy a megfelelő, illetve alkalmas időben. A folyamatosságnak szintén magában kell foglalnia egy rendszerességet annak biztosítása érdekében, hogy az összpontosítás fennmaradjon.

Kétirányú kommunikáció

A teljesítmény nyomon követése és mérése a célt értékelő (lásd célt jóváhagyó) felelőssége, azonban a folyamat aktív részvételt kíván mind tőle, mind az értékelőtől (lásd célt kitűző).

A folyamat nyomon követése mindkettőjük közös érdeke.

A közös célok megvalósításának sikere érdekében a leendő értékelőnek meg kell teremtenie a megfelelő atmoszférát ahhoz, hogy az általa értékelt a céljai elérése terén tapasztalt bármilyen problémát felvehessen, és annak megbeszélését kezdeményezhesse. Együttesen meg kell határozniuk azokat az okokat, amelyek miatt a teljesítmény nincs a megfelelő szinten és azokat a módokat, ahogyan a teljesítményt javítani lehet.

Informális

A teljesítmény nyomon követése egy informális folyamat, amely azt jelenti, hogy nincs egy speciális időpont megjelölve lefolytatására, nem igényel készülést, és a feltárt eredményeket nem rögzítik hivatalosan. A teljesítmény hatékony nyomon követése érdekében szükség van egy informális légkörre, amelyben a célmegvalósítást értékelő és az általa értékelt szabadon megbeszélhetik a célok teljesítése terén való előrehaladást.

A fenntartó formális eszközei folyamat nyomon követésekor a személyes találkozók, az intézménylátogatás, a rendezvények, a honlap és a hírlevelek.

Rendkívüli esetben előfordulhat, hogy a kitűzött cél valamilyen szempontból módosítandó, illetve cél meghíúsulás következik be. Ebben az esetben az érintett cél vonatkozásában újra le kell folytatni a célkitűző megbeszélést, és amennyiben a célok súlyai változnak, úgy ezt a korrekciót rögzíteni szükséges.

4.1.2.3. A célok megvalósításának értékelése

Az egyes célok megvalósítására, és az összteljesítmény értékelésére is négy kategória áll rendelkezésre.

- A Kiváló – Az elvárások feletti, igen magas színvonalon, optimalizált erőforrások felhasználásával, határidőben teljesült a cél. A cél megvalósítása rendkívüli eredmény elérésével zárult.
- B Jó - A célkitűzés teljesítése az elvárásoknak megfelelően, optimalizált erőforrások felhasználásával, határidőt tartva, vagy abból az érdekhordozók számára nem érzékelhető módon kicsúszva megtörtént. A cél megvalósítása eredményes.
- C Közepes - A célkitűzés részben teljesült, annak teljesítésekor nem kellő hatékonyságú volt az erőforrás felhasználás, a cél elérése részben eredményes értékelést kapott.
- D Nem megfelelő - A célkitűzés nem teljesült.

A SMART-olt TMR céljainak értékelése, és az új célok kitűzése minden év szeptemberében kerül sor. Az értékelés alapja az intézményvezető önértékelése, amelyet az értékelő megbeszélés előtt a fenntartó képviselője megismer. Ezt követően kerül sor az értékelő megbeszélésre, a fenntartatói értékelésre. Az értékelést minden esetben követ szakmai és személyes kompetenciában fejlesztő cél meghatározás. Természetesen a célkitűző- értékelő megbeszélésre nemcsak szakmailag, de emberileg is szükséges felkészülni

4.1.2.4. Standard intézményvezetői feladatok teljesítményértékelése

A SMART-olt TMR-en belül, nemcsak a kiemelt célok értékelése történik meg, hanem sor kerül – az adott tanévre vonatkozóan – a standard intézményvezetői feladatok ellátásának minősítésére is. Ezek azok a feladatok, amelyek biztosítják a törvényes működést, az intézményi alapító okiratban foglaltak ellátását, illetve az adott időszak általános működésében megjelenő speciális feladatokat.

Ezen feladatok a stratégiai tervezés és irányítás, az operatív vezetés, a gazdálkodás és a partnerkapcsolatok gondozása alatt megfogalmazott elvárások mögött jelennek meg. (lásd 2.3.fej.)

A standard intézményvezetői feladatok ellátásának minősítése – a SMART-olt TMR-rel megegyezően – szintén négy kategóriában történik.

- A A standard intézményvezetői feladatok elvárásokon felüli teljesítése, kiemelkedő minőségben és/vagy mennyiségben. Példaértékű munka, felelősségvállalás.
- B A standard intézményvezetői feladatok elvárásoknak megfelelő teljesítése, amelyet az elvárt felelősségvállalás kísér.
- C A standard intézményvezetői feladatok teljesítése nem minden esetben felel meg minőségben és/vagy mennyiségben az elvárásnak, a felelősségvállalás időnként nem éri el az elvárt szintet.
- D A standard intézményvezetői feladatok teljesítése a legtöbb esetben nem felel meg minőségben és/vagy mennyiségben az elvárásnak, a felelősségvállalás nincs jelen az elvárt szinten.

4.1.2.5. A SMART-olt célok és a standard intézményvezetői feladatok rendszerének súlyozása

A SMART-olt célrendszeren belül megjelenő célok relatív súllyal bírnak, ami azt jelenti, hogy a célrendszeren belül - mely egy egésznek, azaz 100 egységnek van értelmezve -, egymáshoz viszonyítva mekkora fontosságot képviselnek. A SMART-olt célrendszer teljesített értéke, az ezen belüli egyes célok teljesítési értékeinek súlyozott számtani átlagaként kerül meghatározásra.

A standard intézményvezetői feladatokat magába foglaló négy elvárás teljesítésének értékelésekor úgy kezelendő, hogy az egyes elvárások minősítései, egyenlő súlyt képviselnek. Azaz a standard intézményvezetői feladatok teljesítésének összértékelése az egyes elvárások minősítéseinek egyszerű számtani átlagaként képzendő.

A fenti két értékelést követően, - a SMART-olt TMR átfogó értékének képzésekor - a SMART-olt célrendszer értéke kettő súllyal, míg a standard intézményvezetői feladatok összértékelése egyszeres súllyal jelenik meg. Vagyis a SMART-olt TMR átfogó értéke a SMART-olt célrendszer és a standard intézményvezetői feladatok összértéke súlyozott számtani átlagaként számítandó.

A SMART-olt célkitűzési és teljesítményértékelési formanyomtatványt a 16. sz. melléklet tartalmazza.

4.1.2.6. A SMART-olt teljesítménymenedzselési rendszerben megfogalmazott célok és elvárások értékelése

Teljesítmény célok	Súly (s)	TMR minőségi skálája (TMRms)				Súlyozott érték (sé)
		A	B	C	D	
1	s_1					$s_1 * TMRms_1$
...						...
i	s_i					$s_i * TMRms_i$
...						...
n	s_n					$s_n * TMRms_n$
Összteljesítmény (SMART-olt célrendszer teljesített értéke)						$s\acute{e} = \frac{\sum_{i=1}^n s_i * TMRms_i}{\sum_{i=1}^n s_i}$

Szöveges értelmezés:

- Súly (s_i) = Adott teljesítménycél fontosságának megjelölésére szolgál.
- TMR minőségi skálája (TMRms). Értéke lehet: „A”, „B”, „C”, vagy „D”.
 - Adott teljesítménycélok - az összteljesítmény számításához alkalmazott - értéke

$$A = 100B = 80$$

$$C = 60$$

$$D = 0$$
 - A minőségi skála elemeinek tartománya

$$97 \leq A \leq 100$$

$$80 \leq B < 97$$

$$60 \leq C < 80$$

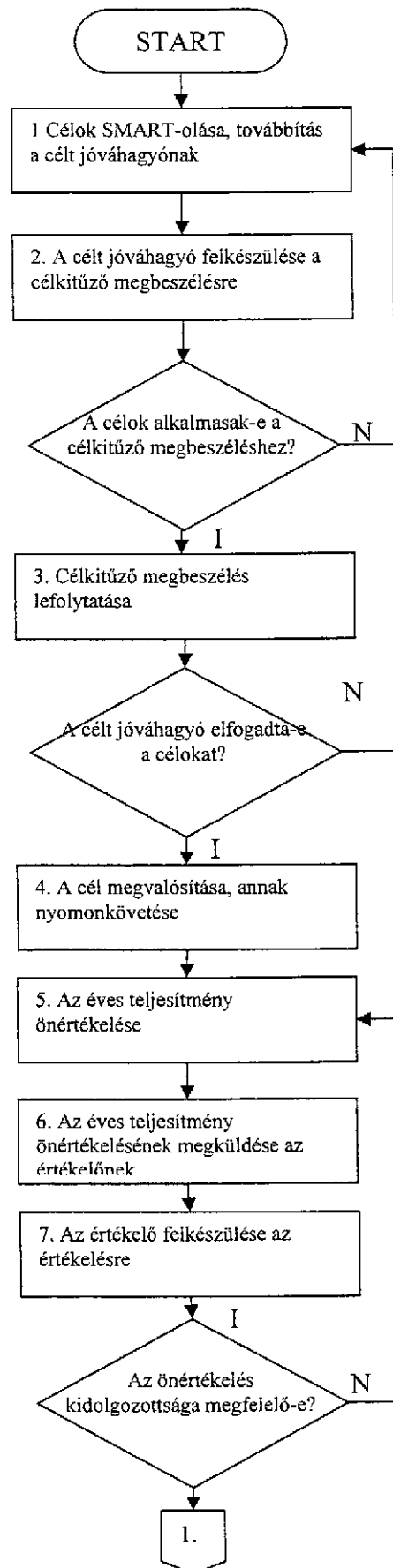
$$0 \leq D < 60$$
- Súlyozott érték = A teljesítménycél adott értékének és súlyának a szorzata. A teljesítménycélok súlyozott értékeinek átlaga adja az összteljesítmény - azaz a SMART-olt célrendszer teljesített - értékét.

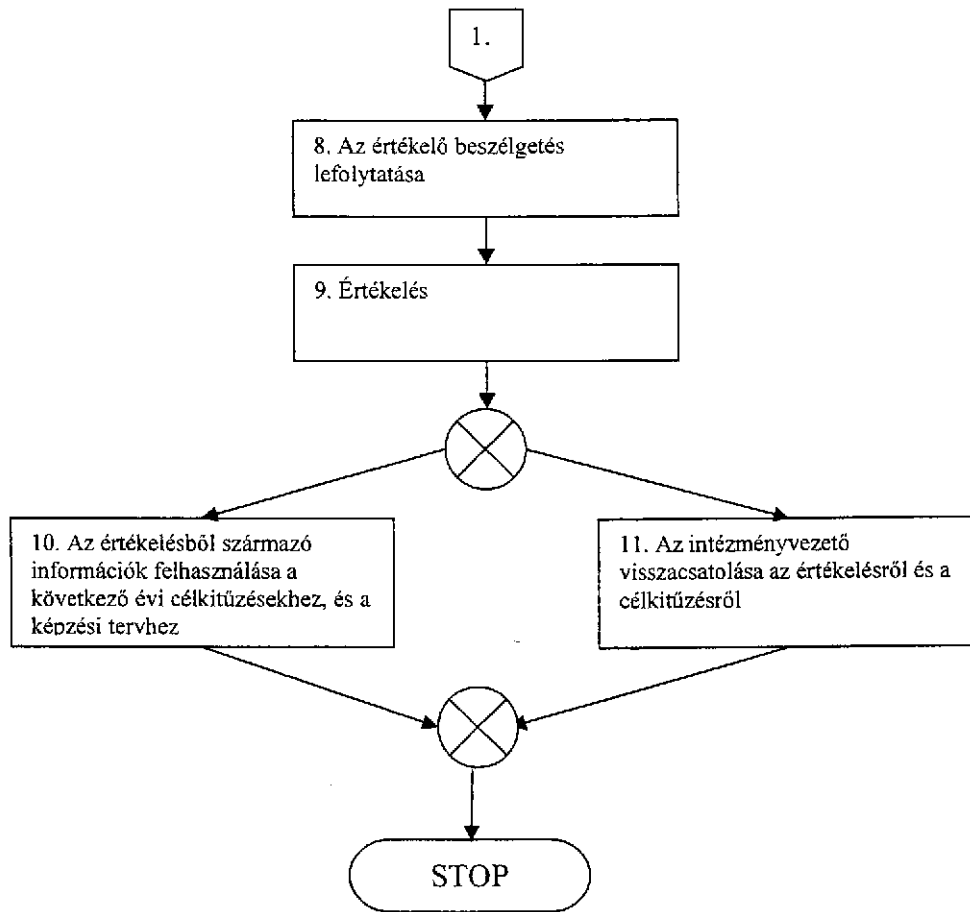
A **standard intézményvezetői feladatokat** magába foglaló elvárások teljesítésének értékelése – miután egyszerű számtani átlagolással történik – nem kíván magyarázatot.

A **SMART-olt TMR átfogó értékének képzése** ismét súlyozott átlagolás útján történik. Táblázatos bemutatására azért nincs szükség, mert ugyanazon elven – és összefüggések segítségével - történik az érték képzése, mint az a fenti táblázatban látható.

SMART-olt TMR értékelésére példa a 17. sz. mellékletben olvasható.

4.1.2.7. SMART-olt TMR folyamatábrája





4.1.2.8. SMART-olt TMR folyamatérképe

Ssz.	1. Tevékenység	2. Időjellemző	3. Szabályozottság	4. Dokumentációs szükséglet	5. Felelős	6. Együttműködő	Kommunikációs kötelezettség		
							7.1. Hivatali	7.2. Intézményi	7.3. Testületi
1.	Célok SMART-olása, továbbítás a célt jóváhagyónak	Minden év augusztus 31-ig	Személyügyi kézikönyv	Célkitűző- és teljesítményértékelő lap	Intézményvezető	Intézményvezető által megjelölt munkatársak, helyettesek	-	-	-
2.	A célt jóváhagyó felkészítése a célkitűző megbeszélés-re	Minden év szeptember 3-ig	Személyügyi kézikönyv	Célkitűző- és teljesítményértékelő lap	Polgármester / Humán alpolgármester	Oktatási ov. Humán igazgató	-	-	-
DP	A célok <i>alkalmasak-e a célkitűző megbeszélés-hez?</i>	Minden év szeptember 10-ig	Személyügyi kézikönyv	Célkitűző- és teljesítményértékelő lap	Polgármester / Humán alpolgármester	Oktatási ov. Humán igazgató	-	-	-
3.	Célkitűző megbeszélés lefolytatása	Minden év szeptember 30-ig	Személyügyi kézikönyv	Célkitűző- és teljesítményértékelő lap	Polgármester / Humán alpolgármester	Intézményvezető, Oktatási ov. Humán igazgató	-	-	-
DP	A célt jóváhagyó <i>elfogadta-e a célokat?</i>	Minden év szeptember 30-ig	Személyügyi kézikönyv	Célkitűző- és teljesítményértékelő lap	Polgármester / Humán alpolgármester	Oktatási ov. Humán igazgató	Személyügyi ov.	-	-
4.	A cél megvalósítása, annak nyomonkövetése	Követő év szeptember 3-ig	Személyügyi kézikönyv	Célkitűző- és teljesítményértékelő lap	Polgármester / Humán alpolgármester	Intézményvezető, Oktatási ov. Humán igazgató	-	-	-
5.	Az éves teljesítmény önértékelése	Minden év augusztus 31-ig	Személyügyi kézikönyv	Célkitűző- és teljesítményértékelő lap	Intézményvezető	-	-	-	-
6.	Az éves teljesítmény önértékelésének megküldése az értekezőnek	Minden év augusztus 31-ig	Személyügyi kézikönyv	Célkitűző- és teljesítményértékelő lap	Intézményvezető	-	-	-	-

Ssz.	1. Tevékenység	2. Időjellemző	3. Szabályozottság	4. Dokumentációs szükséglet	5. Felelős	6. Együttműködő	Kommunikációs kötelezettség	
							7.1. Hivatali	7.2. Intézményi
7.	Az értékelő felkészülése az értékelésre	Minden év szeptember 3-ig	Személyügyi kézikönyv	Célkitűző- és teljesítményértékelő lap	Polgármester / Humán alpolgármester	Oktatási ov. Humán igazgató	-	-
DP	Az önértékelés kidolgozottsága megfelelő-e?	Minden év szeptember 10-ig	Személyügyi kézikönyv	Célkitűző- és teljesítményértékelő lap	Polgármester / Humán alpolgármester	Oktatási ov. Humán igazgató	-	-
8.	Az értékelő beszélgetés lefolytatása	Minden év szeptember 30-ig	Személyügyi kézikönyv	Célkitűző- és teljesítményértékelő lap	Polgármester / Humán alpolgármester	Intézményvezető, Oktatási ov. Humán igazgató	-	-
9.	Értékelés	Minden év szeptember 30-ig	Személyügyi kézikönyv	Célkitűző- és teljesítményértékelő lap	Polgármester / Humán alpolgármester	Intézményvezető, Oktatási ov. Humán igazgató	Személyügyi ov.	-
10.	Az értékelésből származó információk felhasználása a következő évi célkitűzésekhez, és a képzési tervhez	Minden év szeptember 30-ig	Személyügyi kézikönyv	Célkitűző- és teljesítményértékelő lap	Polgármester / Humán alpolgármester	Intézményvezető, Oktatási ov. Humán igazgató	-	-
11.	Az intézményvezető visszacsatolása az értékelésről és a célkitűzésről	Minden év szeptember 30-ig	Személyügyi kézikönyv	Célkitűző- és teljesítményértékelő lap	Intézményvezető	-	-	Intézményvezető által megjelölt munkatársak, helyettesek

5. Intézményvezetők ösztönzési rendszere

5.1. A tevékenység célja, fogalma

A rendszer működtetésének célja, hogy az intézményvezetők teljesítményének menedzseléséhez kapcsolódva ösztönözze őket az abban foglaltak maradéktalan végrehajtására, ismerje el a kiemelkedő teljesítményt, szankcionálja a nem megfelelő teljesítményt. A rendszer magába foglalja az anyagi és nem anyagi ösztönzési elemeket.

Az ösztönzési rendszer nem képes felvállalni, hogy az intézményvezetők abszolút jövedelemelégedettségét váltsa ki, célja a relatív jövedelemelégedettség megteremtése.

5.2. Anyagi ösztönzők*

Elvárás az anyagi ösztönzők működtetésénél, hogy a 2012-ben történő átállásnál az intézményvezetők meglévő jövedelme ebből következően nem csökkenthet az elvart teljesítmény nyújtása esetén, keretét a jogszabályi környezet és a város teherviselő képessége adja.

Az anyagi ösztönzési rendszer a következő elemekből épül fel

- garantált illetmény
- vezetői pótlék
- munkáltatói döntésen alapuló illetményrész
- intézményvezetői juttatás
 - vezetői munka minőségi ellátását támogató eszközök
 - a jóléti juttatások

A munkáltatói döntésen alapuló illetményrész három fókuszú

- kifejezi és elismeri az intézmény összetettségéből következő vezetői feladatok mélységét és komplexitását (lásd jelen kézikönyv 5.5. pont)
- a SMART-olt célkitűzés rendszer alapján négy kategóriában ismeri el a teljesítményt, illetve szankcionál
- a standard intézményvezetői feladatok teljesítését négy kategóriában ismeri el, illetve annak elmaradása esetén szankcionálja, a következőképp

„A” teljesítmény (elvárásokon felüli teljesítés) a munkáltatói döntésen alapuló illetményrész – mely az intézményi összetettségéből fakadó feladatellátás elismerésére, továbbá a SMART-olt és a standard intézményvezetői feladatok ellátásának elismerésére hivatott –, 120%-ban kerül odaítélésre;

„B” teljesítmény (elvárásoknak megfelelő teljesítés) a munkáltatói döntésen alapuló illetményrész – mely az intézményi összetettségéből fakadó feladatellátás elismerésére, továbbá a SMART-olt és a standard intézményvezetői feladatok ellátásának elismerésére hivatott –, 100%-ban kerül odaítélésre;

„C” teljesítmény (teljesítés nem minden esetben felel meg minőségben és/vagy mennyiségben az elvárásnak) a munkáltatói döntésen alapuló illetményrész – mely az intézményi összetettségéből fakadó feladatellátás elismerésére, továbbá a SMART-olt és a standard intézményvezetői feladatok ellátásának elismerésére hivatott –, 60%-ban kerül odaítélésre;

„D” teljesítmény (teljesítés a legtöbb esetben nem felel meg minőségben és/vagy mennyiségben az elvárásnak) – a vezetői megbízás visszavonását vonja maga után.

*A megalkotott anyagi ösztönzési modell érintetlenül hagyta a jelenleg érvényben lévő intézményvezetői garantált illetményeket és vezetői pótlékokat. A munkáltatói döntésen alapuló illetmények, prémiumok és – az e fejezetben tárgyalásra kerülő első variáns szerint – megszerzendő plusz forrásokat használja fel a teljesítmények szerinti ösztönzésre.

A modellezés azzal számol, hogy az „A” teljesítményt az intézményvezetők 20%-a, a „B” teljesítményt 70%-uk, „C” teljesítményt pedig mintegy 10%-uk fog nyújtani.

A SMART teljesítménymenedzselés és a standard intézményvezetői feladatok értékeléséből fakadó anyagi ösztönző, illetve szankcionáló elemek következményeként megjelenő „mozgó illetményrészek” kifizetése történhet havi vagy éves szinten.

Természetesen az intézményvezetők ösztönzési rendszere nem zárja ki annak lehetőségét, hogy a pedagógiai munkavégzésük után további pótlékokban (például gyógypedagógiai, számítástechnikai, nyelvi stb.) részesüljenek.

Az anyagi ösztönzés szabályozó alrendszere - a SMART-olt teljesítményértékelés és a standard intézményvezetői feladatok ellátásának teljesítményértékelése során az első (2010/2011-es) tanév a kipróbálást szolgálja, a második (2011/2012-es) pedig a finomhangolást és a begyakorlást. Ez azt is jelenti hogy e szabályozó alrendszer „élesben”, először a 2012/2013-es tanévben kerül alkalmazásra. Így az komplex anyagi ösztönzés – azaz a jövedelemnek a SMART-olt és a standard intézményvezetői feladatok értékelési eredményei szerinti alakítása – 2013. 09. 01-én lép hatályba. A 2013. októberében kifizetésre kerülő illetmények tehát a 2012/2013-es SMART-olás és a standard intézményvezetői feladatok értékelési eredményei alapján kerülnek számfejtésre és kifizetésre.

5.3. Nem anyagi ösztönzők

5.3.1. Címadományozás

A főtanácsosi, és a tanácsosi címek adományozását, a tartósan kiemelkedő munkavégzés, vagy kiemelkedő munkateljesítmény, különösen a „kiválóan alkalmas” minősítés alapozza meg.

5.3.2. Soron kívüli előresorolás

A közoktatási intézményvezető várakozási idő lejártá előtti, soron kívüli előresorolásáról az Oktatási, Kulturális és Sport Osztály vezetőjének javaslata alapján a polgármester dönt. Az előresorolásra különösen az alábbi feltételek fennállása esetén kerülhet sor:

- az önként vállalt, legalább féléves képzési időszak alatt hasznosítható új ismeret, megszerzése, illetve
- a közoktatási intézményben megszerzett, minimum két tanév során kiválóan alkalmas minősítés.

A várakozási idő lejártá előtt, a fenti feltételek teljesülése esetén sem sorolható előre a közalkalmazott, ha jogerős fegyelmi büntetés hatálya alatt áll.

A várakozási idő lejártá előtti előresorolás végrehajtásáról a Személyügyi Osztály gondoskodik.

5.3.3. A közoktatási intézményvezető kitüntetése

5.3.3.1. Központi kitüntetések

A közoktatási intézményvezető vezetői és oktatási, nevelési feladatának kimagasló teljesítése elismeréseként állami és miniszteri kitüntetésre terjeszthető elő. A kimagasló teljesítmény információs alapja az éves teljesítményértékelés, illetve az ebben is értelmezett olyan kimagasló pedagógiai teljesítmény, amely méltán példaértékű.

5.3.3.2. Városi kitüntetések

5.3.3.2.1. „Kiváló vezetői munkáért”- Arany, ezüst és bronz fokozatú elismerés

(Szolnok Megyei Jogú Város Önkormányzata díjairól szóló 15/2010. (IV.30.)
Önkormányzati Rendelet módosítása alapján)

- **Bronz fokozatú** elismerés akkor adományozható a közoktatási intézmény vezetőjének, ha az éves összteljesítményének értékelése három éves időintervallumon át legalább két alkalommal „A” kategóriájú, és legfeljebb egy alkalommal „B” kategóriájú.
- **Ezüst fokozatú** elismerés, akkor adományozható, annak a bronz fokozatú elismeréssel már rendelkező közoktatási intézményvezetőnek, ha az éves összteljesítményének értékelése további három éves időintervallumon át legalább két alkalommal „A” kategóriájú, és legfeljebb egy alkalommal „B” kategóriájú.
- **Arany fokozatú** elismerés, akkor adományozható, annak az ezüst fokozatú elismeréssel már rendelkező közoktatási intézményvezetőnek, ha az éves összteljesítményének értékelése további három éves időintervallumon át „A” kategóriájú.

Az intézményvezető bronz fokozatú elismerés esetén kéthavi garantált illetményére, ezüst fokozatú elismerés esetén háromhavi garantált illetményére, arany fokozatú elismerés esetén négyhavi garantált illetményére jogosult.

5.3.3.2.2. Jubiláló vezető

Szolnok Megyei Jogú Város közoktatási intézményeinél 15, 20, 25 évet közoktatási intézményvezetői munkakörben töltött közalkalmazotti részére adományozható.

<i>Jubiláló év</i>	<i>Jutalom</i>
<i>15 év</i>	<i>Pótlékalap 10-szerese*</i>
<i>20 év</i>	<i>Pótlékalap 15-szöröse</i>
<i>25 év</i>	<i>Pótlékalap 20-szorosa</i>

5.4. Az ösztönzési rendszer reformjához kapcsolódó háttérinformációk

5.4.1. Anyagi ösztönző

1. variáns

Alapelv: Elérhető többletforrás, mely az intézményvezetőnek, az intézmény-összetettségből fakadó elvárások és azok teljesítésének elismerésére szolgál. Az elérhető többletforrás – mely szintén munkáltatói döntésen alapuló illetményrésznek tekintendő - elosztására az intézményvezetői munkakörre megállapított súlyozott kompetenciaértékek 1-3 osztályba történő besorolása nyújt alapot. Az elvárás elismerésekor az 1-es osztályba soroltak, nem kapnak e többletforrásból, a 2-esbe soroltak az egységre számított összeg 1/2-ét, míg a 3-asba soroltak a 2/2-ét kapják.

A SMART-olt és a standard intézményvezetői feladatok ellátása minőségének elismerésére a jelenlegi rendszerben megjelenő munkáltatói döntésen alapuló illetményrész és a prémium adott fedezetet, úgy hogy ezek személyenkénti összegének értéke jelentette a differenciálható – teljesítmény elismerési – alapot. A differenciálásnál kiindulópont, hogy az elvárt teljesítmény teljesítéséért („B” teljesítmény), a jelenlegi rendszerben megjelenő munkáltatói döntésen alapuló illetményrész és a prémium teljes összege kerül kifizetésre, amely alól az 1-es osztályba sorolt intézmények vezetői jelentenek kivételt, ahol is ez az összeg 4%-kal emelten kerül kifizetésre. A kivétel oka, az új rendszerben megjelenő többletelvárások (SMART-olt és a standard intézményvezetői feladatok ellátása) kifizetésre. A többletelvárások vezetőinél ezen többletelvárások elismerése a munkáltatói döntésen alapuló illetményrész teljes összegének kifizetésével már teljesül.

Az 1-es osztályba sorolt intézmények vezetőinél, az „A” teljesítmény elismerésére, illetve a „C” teljesítmény szankcionálására a fent jelzett - 4%-kal emelt – összeg szolgál bázisul.

Tömeg/%	Jelenlegi rendszer					Modellezett rendszer*				Növekmény
	Garantált illetmény	Vezetői pótlék	További pótlékok (pedagógiai, szakmai)	Munkáltatói döntésen alapuló illetményrész	Prémium	Garantált illetmény	Vezetői pótlék	További pótlékok (pedagógiai, szakmai)	Munkáltatói döntésen alapuló illetményrész	
Ft	55 855 200	25 056 000	3 024 000	6 924 000	8 057 520	55 855 200	25 056 000	3 024 000	23 441 342	8 459 822
%	56%	25%	3%	7%	8%	52%	23%	3%	22%	9%
Összesen Ft	98 916 720					107 376 542				
Összesen %	100%					100%				

* Jelen értékben számított, valamint a bekövetkező jogszabályi változások következményeit figyelembe nem véve

2. variáns

Alapelv: Nem elérhető többletforrás, mely az intézményvezetőnek, az intézmény-összetettségből fakadó elvárások és azok teljesítésének elismerésére szolgál, ezért arra, jelenlegi rendszerben megjelenő munkáltatói döntésen alapuló illetményrész és a prémium ad fedezetet, vagyis abból kerül elkülönítésre. Ez az elkülönítés az 1-es osztályba sorolt intézmények vezetőire nem vonatkozik. Az elkülönített összeg elosztására az intézményvezetői munkakörre megállapított sulyozott kompetenciaértékek 2-es és 3-as osztályba történő besorolása nyújt alapot. Az elvárás elismerésekor a 2-es osztályba soroltak az egységre számított összeg 1/2-ét, míg a 3-asba soroltak a 2/2-ét kapják.

A SMART-olt és a standard intézményvezetői feladatok ellátása minőségének elismerésére a jelenlegi rendszerben megjelenő munkáltatói döntésen alapuló illetményrésznek és a prémiumnak, a fent tárgyalt, az intézmény-összetettségből fakadó elvárások teljesítésének elismerésére elkülönített összeg levonása után maradó összeg, adott fedezetet, úgy hogy ezek személyenkénti összegének értéke jelentette a differenciálható – teljesítmény elismerési – alapot.

Azon intézmények vezetőinél, ahol az intézmény összetettségének elismerését kifejező összeg meghaladja a jelenlegi munkáltatói döntésen alapuló illetményrész és a prémium összegét, annak kifizetése fedezethiányt biztosítani szükséges. Ez a jelenleg érvényben lévő illetményrendszer - mint bázisul szolgáló rendszert az ösztönzési rendszer kialakításához – többletforrással történő kiegészítését igényli. E dilemma három intézmény vezetőjének ösztönzését érinti. Ha mindhármuk teljesítménye „C” minőségű, akkor éves szinten 106 248 Ft pótlásra van szükség, ha mindhármuk teljesítménye „B”, akkor évi 177 080 Ft pótlásra van szükség, ha pedig mindhármuk teljesítménye „A”, akkor éves szinten 212 496 Ft-tal kell kiegészíteni a jelenlegi illetményrendszert.

Tömeg/%	Jelenlegi rendszer				Modellezett rendszer*				
	Garantált illetmény	Vezetői pótlék	További pótlékok (pedagógiai, szakmai)	Munkáltatói döntésen alapuló illetményrész	Prémium	Garantált illetmény	Vezetői pótlék	További pótlékok (pedagógiai, szakmai)	Munkáltatói döntésen alapuló illetményrész
Ft	55 855 200	25 056 000	3 024 000	6 924 000	8 057 520	55 855 200	25 056 000	3 024 000	15 158 600
%	56%	25%	3%	7%	8%	56%	25%	3%	15%
Összesen Ft	98 916 720				99 093 800				
Összesen %	100%				100%				

* Jelen értékben számított, valamint a bekövetkező jogszabályi változások következményeit figyelembe nem véve

5.4.2. Nem anyagi ösztönző

Alapelv: A modellezéskor azzal számoltunk, hogy az „A” teljesítményt az intézményvezetők 20%-a, a „B” teljesítményt 70%-uk, „C” teljesítményt pedig mintegy 10%-uk fog nyújtani.

Kiváló vezetői munkáért elismerési fokozatok	Esedékesség			Az elismeréssel járó pénzjutalom, garantált illetményben kifejezve (hó)	A garantált illetmény átlagos értéke (Ft)	Az elismerés költsége		
	2014	2017	2020			2014	2017	2020
Bronz fokozatú elismerés	4	2	2	2	1 773 181	886 590	886 590	886 590
Ezüst fokozatú elismerés	0	2	1	3	0	1 329 886	664 943	664 943
Arany fokozatú elismerés	0	0	1	4	0	0	886 590	886 590
					összesen:	1 773 181	2 216 476	2 438 124

5.5. Az intézmény összetettséghez meghatározásához kapcsolódó háttérinformációk

5.5.1. Az intézmény-összetettségét jelentő elvárási alapkritériumok 1-4-ig skálán mért osztályokba sorolása

Közvet lenül vezet t vezető k száma (fő)	értéke 1-4-ig skálán mérve	A kategó ria százalé kos súlya	Közvet ve vezet t vezető k száma (fő)	értéke 1-4-ig skálán mérve	A kategó ria százalé kos súlya	Éves költség vetés tervsa ma (eft)	értéke 1-4-ig skálán mérve	A kategó ria százalé kos súlya	Előtan dó feladat ok száma (felada t)	értéke 1-4-ig skálán mérve	A kategó ria százalé kos súlya	Tanuló / gyerne k létszá m	értéke 1-4-ig skálán mérve	A kategó ria százalé kos súlya	Pedagó gus létszá m	értéke 1-4-ig skálán mérve	A kategó ria százalé kos súlya	Nem pedagó gus létszá m	értéke 1-4-ig skálán mérve	A kategó ria százalé kos súlya	Alapte vékony ség	értéke 1-4-ig skálán mérve	A kategó ria százalé kos súlya			
4-nél kevese bb	1	13	5-nél kevese bb	1	12	200 000-nél kevese bb	1	12	5-nél kevese bb	1	10	500-nál kevese bb	1	12	40-nél kevese bb	1	13	20-nál kevese bb	1	8	Általán os iskola 1; Pedagó giai Szolgál at	1	20	Általán os iskola 1; Pedagó giai Szolgál at	1	20
4	2		5-9	2		200 001- 300 000	2		5-6	2		500- 750	2		40-60	2		20-50	2		Általán os iskola 2; Közép iskola 1	2		Általán os iskola 2; Közép iskola 1	2	
5-10	3		10-20	3		300 001- 400 000	3		7	3		751- 1000	3		61-100	3		51-100	3		Általán os iskola 3.K.Özé p iskola 2; Városi Kollégi um; Óvoda	3		Általán os iskola 3	3	
10 felett	4		20 felett	4		400 000 felett	4		7 felett	4		1000 felett	4		100 felett	4		100 felett	4		Közép iskola 3	4		Közép iskola 3	4	

5.5.2. Az intézmény-összetettségből fakadó elvárások 1-3-ig skálán mért osztályokba sorolása

Intézmény neve	A munkakör súlyozott kompetenciaértéke	Az intézmény-összetettségből fakadó elvárások osztályba sorolása*
ÓVODA		
Szolnok Városi Óvodák, Egységes Pedagógiai-Szakmai Szakszolgálat és Pedagógiai Szolgáltató Intézmény	3,36	3
ÁLTALÁNOS ISKOLÁK – PEDAGÓGIAI SZAKSZOLGÁLAT		
Kőrösi Csoma Sándor Általános Iskola és Konstantin Alapfokú Művészetoktatási Intézmény	2,72	3
Kassai Úti Általános Iskola	1,34	1
Kodály Zoltán Ének-zenei Általános Iskola és Tallinn Alapfokú Művészetoktatási Intézmény	1,91	2
Belvárosi Általános Iskola	1,22	1
Széchenyi Körúti Általános Iskola, Sportiskola és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény	1,92	2
II. Rákóczi Ferenc Általános Iskola	1,35	1
Szent-Györgyi Albert Általános Iskola	2,16	2
Fiumei Úti Általános Iskola	1,59	2
Szandaszőlősi Általános Iskola, Művelődési Ház és Alapfokú Művészetoktatási Intézmény	2,66	3
Liget Úti Általános Iskola, Előkészítő, Készségfejlesztő Speciális Szakiskola és Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény	1,85	2
Bartók Béla Alapfokú Művészetoktatási Intézmény	1,12	1
Szolnok Városi Pedagógiai Szakszolgálat	1,13	1
KÖZÉPISKOLÁK + KOLLÉGIUM		
Varga Katalin Gimnázium	2,21	2
Verseghy Ferenc Gimnázium	1,79	2
Széchenyi István Gimnázium és Általános Iskola	2,69	3
Tiszaparti Gimnázium és Humán Szakközépiskola	1,75	2
Szolnoki Műszaki Szakközép- és Szakiskola	3,79	3
Szolnoki Szolgáltatási Szakközép- és Szakiskola	3,79	3
Városi Kollégium	2,47	2

* Az intézmény-összetettségből fakadó elvárások osztályba sorolásainak skálaértékei:

1 osztály: 1,00 – 1,50

2 osztály: 1,51 – 2,50

3 osztály: 2,51 – 4,00

6. Az intézményvezető vezetői-és személyes kompetenciájának fejlesztése

6.1. A tevékenység célja, fogalma

A személyzetfejlesztés célja, hogy biztosítsa az egyensúlyt az intézményvezetői elvárások, kompetencia rendszerek és az intézményvezetői feladatokat ellátó vezető személyes jellemzői között „jelen időben” és az intézmény fejlődésének meghatározott követelményei között is. A személyzetfejlesztés magában foglalja a képzést és a pályakarrier gondozást.

Az intézményvezető vezetői- és személyes kompetenciája az adott intézmény szellemi vagyonának, városi szinten a közoktatási intézmények szervezeti vagyonának a része. Ennek fejlesztése jelentős befektetést igényel mind az egyén, mind a város részéről.

6.2. Az intézményvezetői tudást támogató egyéni standard képzési formák

- Továbbképzés: A közalkalmazott alkalmazásához megkívánt és jogszabályban vagy a munkáltató által a pályázati felhívásban, egyéb szabályzatban előírt iskolai alapképzettségen (szakképzettségen) kívüli minden további iskolai rendszerű vagy iskolarendszeren kívüli képzés, amely az intézményvezetői elvárásban megjelenő feladatkörök ellátásához szükséges.
- Iskolarendszerű továbbképzés: A felsőoktatásban második vagy további alapképzés, kiegészítő alapképzés, akkreditált iskolai rendszerű felsőfokú szakképzés, szakirányú továbbképzés, tudományos továbbképzés.
- Iskolarendszeren kívüli továbbképzés: Az intézményvezetői munkában hasznosítható szakképesítést adó továbbképzés, vezető-továbbképzés, a hazai vagy külföldi ösztöndíj, tanulmányút, hazai vagy nemzetközi konferencia, tapasztalatcsere, képesség- és készségfejlesztő tréning, nyelvi képzés, számítástechnikai, informatikai ismeretek fejlesztése.
- Eseti továbbképzés: azon oktatások, amelyek az éves oktatási-továbbképzési tervben nem szerepelnek, szükségességük azonban év közben felmerül.
- Önképzés, igény esetén irányított önképzés

6.3. Az intézményvezetői tudást támogató csoportos tudásfejlesztési eszközök

- Intézményvezetők „Tudásklub”-ja, amely havi egy alkalommal kerül megtartásra, 2-3 órában. A klub vezetői posztján félévente cserélődnek az intézményvezetők, akik saját akaratak alapján vállalják e tiszt betöltését. A klub éves programterv szerint működik, amelyet az intézményvezetők közösen alakítanak ki. A szakmai továbbképzésen, konferencián, tanulmányúton részt vevő intézményvezető a képzési program befejezését követő két hónapon belül klubülésein prezentációt tart(hat) a megszerzett ismeretekről.

Természetesen az intézményvezetők saját szakmai érdeklődésük alapján is javasolhatnak és tarthatnak klub előadásokat, amelyek szervesen épülnek be a klub éves programjába. A város politikai és szakmai vezetése vendég előadók felkérésével,

a klub működtetéséhez szükséges alpinfrastruktúra biztosításával járul hozzá a klub eredményes működéséhez. A klub tiszteletbeli elnöke a mindenkori humán alpolgármester, a klub működésének fenntartói támogatását a Polgármesteri Hivatal részéről az oktatási osztályvezető biztosítja.

A klub 2010-től kezdi meg működését

- **Benchmark** lehetőségek felkutatása hazai és nemzetközi szinten a „Tudásklub” keretén belül, fenntartói támogatással.
- **Intézményvezetői szakkönyvtár** létrehozása 2012. évi alapítással, amelynek első lépésében egy „Virtuális könyvtár” kerül kialakításra. A könyvtár kialakításának célja a vezetői- és a szakmai kompetencia fejlesztését szolgáló önképzés háttéréhez nyújtandó támogatás biztosítása.
- **Kiscsoportos coaching** a vezetői- és a személyes kompetencia fejlesztése, amelyet három éves ciklusban egy alkalommal jogosultak az intézményvezetők igénybe venni. Egy coaching sorozat 6-8 alkalomból, coaching ülésből áll.
- **Városi szintű csoportos képzések**, melyeknek célja a város által preferált közoktatási értékek, módszerek, technikák bemutatása, fejlesztése.
- **Tanulmányutak**, amelyek az összetartozás érzése, az „egy nyelven beszélés” mellett lehetőséget ad egy-egy szakmai fókusz terület megismerésére.
- A **TISZK**-kel való együttműködési pontok éves szintű meghatározása az intézményvezetői kompetencia fejlesztésében.

6.4. Az intézményvezetők képzésének tervezése, szervezése

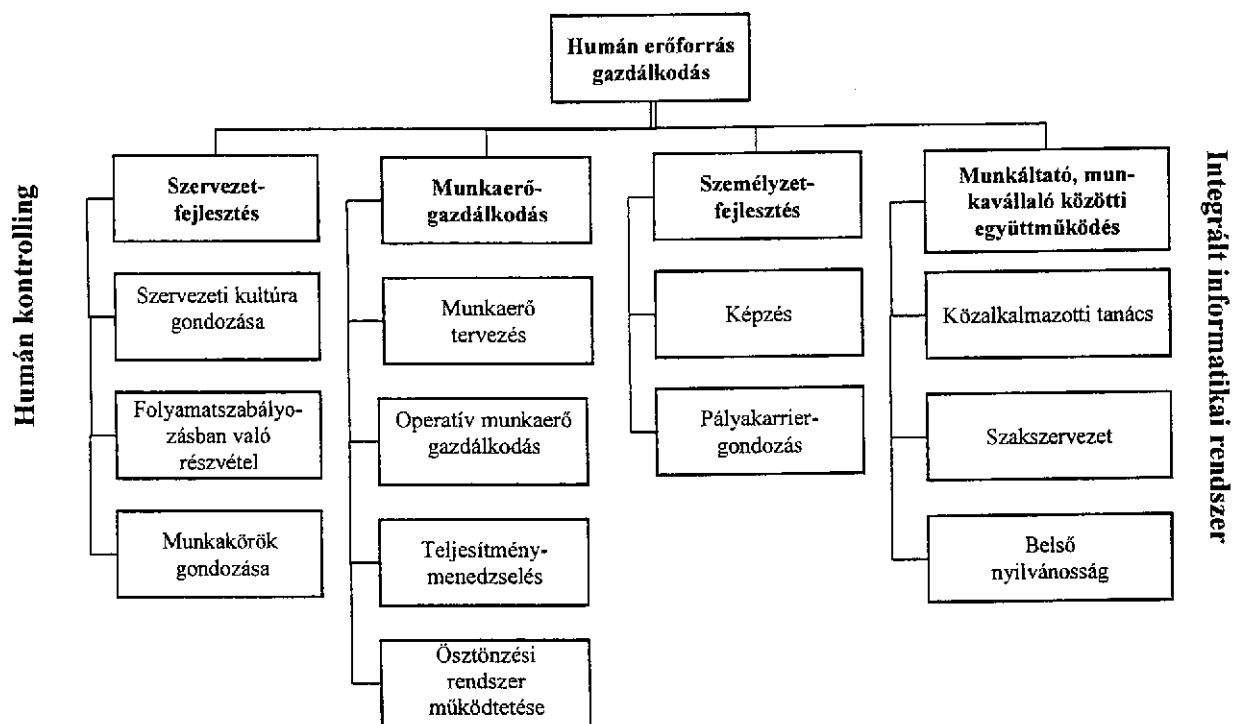
Adott intézményvezető személyes- és az intézményvezetők városi szintű képzési tervének összeállítását adott jogszabály, nagy ívű szakmai változások, vagy a SMART célban megfogalmazott személyes képzési szükséglet generálja.

Minden év november 30-ig a Polgármesteri Hivatal oktatási ügyekért felelős osztályvezetője állítja össze a személyes és a városi szintű, csoportos intézményvezetői képzési tervet, terjeszti jóváhagyásra a polgármester számára a képzés finanszírozási forrás és összeg megjelölésével (pályázati forrás, városi költségvetés, pedagógus-továbbképzési normatíva).

Az egyéni képzések gondozásáért a személyügyi osztályvezető, míg a csoportos képzések felügyeltéért az oktatási osztályvezető felelős.

Mellékletek

A személyügyi kézikönyvben értelmezett humán erőforrás gazdálkodás rendszere



Vezetői kompetenciátár

1. Stratégiai tervezés és irányítás

1.1. Pedagógiai munka stratégiai tervezése

Semmilyen szél sem kedvező annak, aki nem tudja, milyen kikötőbe tart.

(Seneca)

Kompetencia meghatározása

A stratégiai tervezés olyan folyamat, melynek során a vezető a szervezeti struktúrában meghatározott vezetési szakmai fejlesztési szintekkel, csoportokkal együttműködve azonosít, kiértékel és dönt azokról a főbb stratégiákról (konceptiókról, programokról és projektekről), amelyeket végre kell hajtania ahhoz, hogy a jövőképből jelzett, a jövőben szükséges állapotot el lehessen érni. A stratégiák megvalósításához erőforrásokat allokal és megválasztja a megvalósítás optimális módját.

Kompetencia értelmezése

A közoktatási intézményrendszerekben a stratégiai tervezés alatt a pedagógiai programot, az új programok létrehozását, a minőségcélok kitűzését, a kapcsolódó minőségtervezést, a szakmai munka kialakítását értjük. A pedagógiai program tartalmazza a jövőképet, küldetést, alapelveket, hosszú távú célokat leíró pedagógiai folyamatokat.

Ezenkívül fontos, hogy az azonosított programok vagy projektek megvalósítását és becsült költségeiket, főbb fázisokat időszakokra (pl. 5 évre) bontsák, továbbá akcióttervet határozzanak meg határidőkkel és felelősökkel.

1.2. A meghatározott értékrend alapján a kívánatos szervezeti kultúra tudatos formálása

Ha változik a feladat, alakítsuk hozzá a megoldására képes csapatot.

(Vezetőpolitikai munkacsoport – Szolnok)

Kompetencia meghatározása

A szervezeti kultúra tényként van jelen minden szervezet életében, hiszen annak tartalmában megjelenik az ott dolgozók szervezethez, munkához való hozzáállása, saját maguk pozicionálása, elkötelezettségük, a szervezet működéséről alkotott véleményük. Ebben megjelennek a szervezet által elfogadott és képviselt azon alapértékek, viselkedési normák, amelyek minden külső és belső megnyilvánulásában vezérik a szervezetet. Tehát a szervezeti kultúra az az alapértékrendszer, amely szerint „viselkedik” a szervezet. Megmutatja szervezeti minőségét érdekhordozóival való kapcsolatában.

Amennyiben a szervezeti kultúra nem illeszkedik a szervezet céljaihoz, akkor romboló erőként van jelen; ha illeszkedik, akkor hatékony, a fejlődés hajtóereje, speciális erőforrásként jelenik meg.

Kompetencia értelmezése

Az intézmény kívánatos szervezeti kultúrájának meghatározása; az ebből következő, jelent és a jövőt meghatározó értékek deklarálása az érdekhordozók bevonásával.

Az értékek szerinti cselekvéshez szükséges rendszerek működtetése, fejlesztése. A meghatározott célértékek megvalósulásának mérése, értékelése éves szinten.

1.3. Az intézmény működését, folyamatait lefedő hatásossági és hatékonysági célok és hozzárendelt mutatók meghatározása, mérése

Ha meghatározod, hogy mik az általad vezetett szervezet működtetésének legfontosabb elemei, akkor azt is mondd meg a beosztottaknak, hogyan fogod ezeket ellenőrizni és értékelni.

(Vezetőpolitikai munkacsoport – Szolnok)

Kompetencia meghatározása

A vezető felelőssége a pedagógiai minőség biztosításához és a célok eléréséhez szükséges folyamatok meghatározása. A szervezet alapvető feladata hosszú távon olyan működési folyamatok kialakítása és megvalósítása, melyek érdekhordozói elégedettségét fogják biztosítani. Ezen elégedettség mérhető mutatóinak elérése, azaz teljesítése jelenti a hatásosságot. Mivel a szervezet szűkös erőforrásokkal rendelkezik, úgy kell gazdálkodnia velük, hogy a lehető legkisebb, legésszerűbb felhasználásuk mellett az elérhető legnagyobb, legmagasabb színvonalú, leghasznosabb teljesítményt nyújtsa. Ez szintén mérhető mutatókban fejezhető ki, ezen mutatók pedig a hatékonyság mutatói. Az így értelmezett hatékonyság maximális értékének elérése alapvető érdek. A hatásosság és hatékonyság teljesülését, azaz kitűzött mutatóik elérését folyamatosan és rendszeresen mérni kell. A mérés eredményét elemezni kell, meghatározva a cél eléréséhez szükséges folyamatot, s amennyiben az eredmények függvényében szükséges, meg kell határozni a folyamat korrekcióját. A mérés és beavatkozás folyamatát a szervezeti struktúrába tudatosan beépítve, a munkaköri feladatok meghatározásával össze kell hangolni.

Kompetencia értelmezése

A mutatókat összefüggésükben, elsősorban az optimális hatásosság biztosítása és az erőforrások hatékony felhasználása szempontjából szükséges vizsgálni, a következő kérdések megválaszolásával: Hol tartunk a célokhoz képest? Hogyan járulunk hozzá a tervezett célok eléréséhez? Milyen tudás, személyiségjegyek, magatartás-jellemzők szükségesek a szervezet egészére érvényes stratégiában megfogalmazottak teljesítéséhez? Milyen prioritások, orientációk alapján kívánjuk elérni a célt? Ehhez milyen programokat kell végrehajtani? Mit és hogyan kell tenni? Milyen erőforrások állnak ehhez rendelkezésre, melyeket kell megszerezni?

1.4. A folyamatos fejlesztést kísérő intézményi változásmenedzselési koncepció biztosítása

Változás szeretete tart munkásságban és szül találmányokat; a régiek szeretése menti meg a már meglévőt, gonddal szerzettet, hamar eltűnésétől.

(Wesselényi Miklós)

Kompetencia meghatározása

Az intézmény minőségét jelzi azon szakmai klíma megteremtése és fenntartása, amelyben fontos érték az innováció, olyan szakmai többlet, érzékenység, amely képessé teszi a szervezetet arra, hogy a külső és belső környezetben elinduló változásokat az intézmény céljaival összhangba hozza, azok szolgálatába állítsa, vagy a bekövetkezett vagy előre látható, valószínűsíthető változások alapján, azokat figyelembe véve, új célokat határozzon meg. A hatékony változásmenedzsmet alapja a szervezet számára rendelkezésre álló, a szervezet sajátosságait figyelembe vevő változáskezelési-változásirányítási koncepció, amely a vezető irányításával, a munkahelyi közösség bevonásával készül, és figyelembe veszi a szervezeti értékeket. Ennek alapfeltétele a szakmai nyitottság, egy jól működő információs rendszer és egy változásra érzékeny, odafigyelő, a kívánatos változásokat támogató vezető.

Kompetencia értelmezése

A folyamatos, kis és nagy léptékű változásmenedzselési program rendelkezésre állása és megvalósítása vezetői felelősség. Ennek érdekében az intézményvezető kötelezettsége a proaktív szemléletű helyzetelemzés, a szükséges változás céljainak, erőforrásainak, kockázatának meghatározása, a kockázat csökkentése elkerülését célzó módszerek alkalmazásával, a változásokat kísérő, cselekvésre ösztönző kommunikáció, a lehető legszélesebb érdekhordozói réteg aktív bevonása a változásokba.

1.5. Munkatársak bevonása a stratégiai tervező munkába

Nem vágyunk arra, amit nem ismerünk.

(Ovidius)

Kompetencia meghatározása

A megfogalmazásra kerülő stratégia akkor lesz a szervezet sajátja, ha a stratégiai tervező munkában a „bevonás elve” érvényesül. Ennek érdekében a vezető feladata olyan helyzet tudatos kialakítása, amellyel a bevonást ösztönzi, az innovatív gondolkodást erősíti, a megfelelő mennyiségű információt biztosítja, előzetes vezetői koncepcióját és az esetleges alternatívákat rendelkezésre bocsátja. A szervezeten belül meg kell határozni azokat a struktúraszinteket, amelyekken keresztül a bevonás, a véleménycsere érvényesíthető.

Kompetencia értelmezése

Az intézményvezető felelőssége, hogy a tervezésbe bevont, a szervezeti struktúra megfelelő szintjén álló, alkalmas, szükséges információkkal rendelkező munkatársak véleményt formálhassanak és beavatottként értelmezzék a komplex tervezőmunkát, megalapozva ezzel azt, hogy az adott stratégia életbelépésekor értsék és támogassák azt. A bevonás eredménye a munkahelyi közösség, a benne megjelenő egyén elkötelezettsége legyen. A stratégiai tervezőmunkánál legyen egyértelmű, hogy a stratégia megvalósításakor milyen teljesítmény várható majd el a különböző érintettektől.

2. Operatív vezetés**2.1. Nevelői munka irányítása**

Professzionális, emberség, felelősség az irányítói munkában.

(Vezetőpolitikai munkacsoport – Szolnok)

Kompetencia meghatározása

A nevelői munka irányítása az intézményben folyó pedagógiai munka jogszerű, szakszerű működésének biztosítása az intézmény pedagógiai programjában megfogalmazott nevelési célok megvalósítása érdekében. A pedagógusok, szaktanárok és az osztályfőnökök pedagógiai munkájának irányítása, felügyelete, a szakmai munkaközösségek támogatása, továbbá a pedagógiai munka eredményességének ellenőrzése, értékelése.

Kompetencia értelmezése

A pedagógiai célok kitűzése, nevelési ideálok megfogalmazása az adott intézményt jellemző irányítási struktúra keretében. A pedagógusközösség ezen célokkal való azonosítása, pedagógiai munkájuk támogatása, ellenőrzése, minőségi munkavégzés ösztönzése, ezzel kapcsolatos visszajelzések biztosítása.

2.2. Minőségbiztosítási rendszer működtetése, folyamatorientált működtetés

A mérés a fejlődés motorja.

(Vezetőpolitikai munkacsoport – Szolnok)

Kompetencia meghatározása

A szervezet sikerességének elengedhetetlen feltétele, hogy szolgáltatásait az érdekhordozói által elvárt minőségben biztosítsa. Ennek kiindulópontjaként a szervezet kinyilvánítja ez irányú elkötelezettségét, azaz megalkotja minőségpolitikáját. Ebben rögzíti, hogy szolgáltatásaitól milyen tulajdonságokat vár el, vagyis megtervezi a minőséget. Ezután megtervezi a terv szerinti minőséget garantáló eljárásokat és a megfelelő szintű végrehajtásukhoz szükséges erőforrásokat. A működés során méréseket végez: vizsgálja, hogy a végrehajtott eljárások és a felhasznált erőforrások összhangban állnak-e a tervekkel, vagyis ellenőrzi a minőséget. Nem-megfelelőség esetén elemzi annak okát, és oly módon avatkozik bele a végrehajtásba (vagyis visszacsatol), hogy a feltárt nem-megfelelőség ne ismétlődhessen meg. A leírt folyamatrendszer a minőségbiztosítás.

Kompetencia értelmezése

A vezetővel szembeni elvárás, hogy a minőségbiztosítási rendszert, a folyamatorientált működést ne célként, hanem eszközként értelmezze annak érdekében, hogy a partneri, érdekhordozói elégedettséget az általa irányított szervezetnél kiváltsa.

A mindenkori minőségpolitikának megfelelő szervezeten irányítás, a partneri elvárás és elégedettség elemeinek feltárása, az erősségek és gyengeségek felismerése, majd erre alapozottan a minőség megtervezése és e szerinti intézményi működtetés, ennek eredményességének visszamérése, és a szükség szerinti beavatkozás a vezető személyes felelőssége.

2.3. A szükséges személyi állomány rendelkezésre állásának a biztosítása, szakmai kompetenciáinak fejlesztése, teljesítménymenedzselése, differenciált ösztönzési rendszer működtetése

Azt szeretném, hogy büszke legyél arra, hogy itt dolgozol.

(Vezetőpolitikai munkacsoport – Szolnok)

Kompetencia meghatározása

Az intézmény humán stratégiájának megvalósításaként – a humán erőforrás-gazdálkodás keretében – gondoskodni kell az intézmény rövid és hosszú távon jelentkező feladatainak ellátásához szükséges megfelelő létszámú és szakmai összetételű, megfelelő szakmai kompetenciákkal rendelkező humán erőforrásról.

Az alkalmazottak kívánatos teljesítményének elérése érdekében differenciált teljesítménymenedzselési, ösztönzési és képzési pályakarrier-rendszer működtetése szükséges.

Kompetencia értelmezése

Az intézményvezető ismerje és alkalmazza a korszerű humán erőforrás-gazdálkodás komplex rendszerét. Biztosítsa a pedagógiai program megvalósításához szükséges szakképzett és szakmailag felkészült, motivált, folyamatos önfejlesztésre képes munkatársakat, akiknek a teljesítményét deklarált mérési rendszer mérje; a teljesítménymérés eredménye csatolódjon be az ösztönzési rendszerbe, megadva a lehetőséget az egyéni karrier lehetőségére, a kiemelkedő teljesítmény rendkívüli elismerésére.

2.4. Vezetői ellenőrzési rendszer működtetése

Ellenőrzött bizalom.

(Vezetőpolitikai munkacsoport – Szolnok)

Kompetencia meghatározása

Az eredményes működés alapvető feltétele, hogy a vezető kellő információkkal rendelkezzen a stratégiai és az operatív működés lényeges jellemzőiről. Ezen információk megszerzésének elsődleges forrása a vezetői ellenőrzési rendszer. A vezetői ellenőrzési rendszer kialakításakor, majd hatékony működtetésekor alapvető fontossággal bír a hosszú és rövid távú folyamatok alakulását lényegileg jellemző, elemzésre és következtetések levonására alkalmas mutatók megválasztása, valamint ezek várható, illetve tényleges alakulását megbízhatóan leíró monitoringrendszer kidolgozása és működtetése.

Kompetencia értelmezése

Az intézményvezető felelőssége a stratégiai és az éves ellenőrzési terv elkészítése a vezetőtársakkal és középvezetőkkel, a tervek megvalósítása, majd visszacsatolása az egyén és a szervezet egésze felé, az ellenőrzés tapasztalatainak beépítése a rendszer működésébe.

2.5. Az intézmény belső nyilvánosságának beavató, cselekvésre ösztönző működtetése

Időben tudjunk közös dolgainkról

(Vezetőpolitikai munkacsoport – Szolnok)

Kompetencia meghatározása

A belső nyilvánosság rendszerének működtetése kiemelt fontossággal bír. A minőségi működés a belső érintettek beavatottságát eredményezi („időben tudjunk közös dolgainkról”), ez pedig közvetlenül hat elkötelezettségükre, célorientált cselekvésükre, személyes és csoportos munkavégzésük eredményességére.

Ennek értelmében a belső nyilvánosság speciális eszköze az érdekhordozói elvárások kielégítésének.

Kompetencia értelmezése

Minden intézményben az intézményvezetőnek – az adott szervezeti kultúrához illeszkedve – meg kell határoznia a belső nyilvánosság rendszerét és a rendszer működtetésének eredményességét mérő mutatószámrendszert.

Az információáramlás ésszerű szabályozásánál figyelembe kell venni a kompetenciákat és a felelősségi köröket.

Elvárás az információáramlás hatékony időgazdálkodást biztosító térbeni és időbeni szervezése, fontos továbbá, hogy azoktól és azokhoz jusson el az aktuális és megbízható információ, akik számára szükséges.

3. „Jó gazda”

3.1. Biztonságos intézményműködtetés

Késő a takarékoság amikor már fogytán a vagyon.

(Seneca)

Kompetencia meghatározása

Az intézményműködtetés biztonsága akkor valósul meg, ha a szakmai-pedagógiai, valamint az üzemeltetési-technikai feladatok maradéktalan végrehajtásához szükséges humán-, tárgyi és pénzügyi erőforrások a megfelelő helyen és időben, mennyiségben, minőségben és választékban rendelkezésre állnak. Ezek biztosítását – célszerűen kialakítandó munka-, hatáskör- és felelősség megosztásban – az intézmény vezetése látja el.

Kompetencia értelmezése

Az intézményvezető felelőssége, hogy az éves költségvetési előirányzatból biztosítsa az intézményi feladatok ellátását a szükséges bér- és dologi kiadások fedezetét a források és feladatok egyensúlyának megteremtése mellett.

3.2. Pénzügyi folyamatok zavartalan működtetése

Minden kötelezettségvállalás és ellenjegyzés időben meglegyen.

(Vezetőpolitikai munkacsoport – Szolnok)

Kompetencia meghatározása

Az intézmény – működési, felújítási és fejlesztési tevékenységeinek végzése kapcsán jelentkező – kötelezettségeinek a forrását e tevékenységek jellegétől függően kell biztosítani. A pénzmozgások lebonyolításakor elengedhetetlen követelmény, hogy azok az intézmény pénzkezelési szabályzatában megfogalmazott kompetenciák (és az azokból eredő kötelezettségek) maradéktalan betartása mellett történjenek.

Kompetencia értelmezése

Az intézményvezető feladata az elfogadott költségvetés szerinti gazdálkodás szervezett, összehangolt és törvényes kereteknek megfelelő lebonyolítása, a pénzügyi folyamatok tervezése az intézményi gazdálkodásban részt vevő szereplőkkel (pénzügyi menedzsment, intézményszolgálat,) együttműködve, a folyamatok intézményen belüli szervezése, irányítása és ellenőrzése.

3.3. Költségérzékenységen alapuló hatékonyság biztosítása

A gazdagság nem a kincsek birtoklásából áll, hanem azok kihasználásából

(Bonaparte Napóleon)

Kompetencia meghatározása

A szervezet az alapvető céljait – szűkös erőforrásokkal is – el kívánja érni. A gazdálkodás így az adott erőforrás-felhasználással a lehető legtöbb „hozamot” akarja elérni, vagyis arra törekszik, hogy hatékonyságát maximalizálja, továbbá az adott „hozamot”, eredményt a lehető legkevesebb erőforrás felhasználása mellett érje el (ez pedig az „igényességi” követelmény, mint amilyen például a költségigényesség vagy akár munkaigényesség, időigényesség, stb.). Ekkor arra törekszik, hogy ezen igényességi mutatóit minimalizálja. Mivel a gazdálkodási folyamat e két szempontnak az optimalizálását célozza, ez azt eredményezi, hogy a cselekvés motivációja „a lehető legkevesebből a legtöbbet megoldani”. Ez a gazdálkodás úgynevezett „mini-max célfüggvénye”.

Kompetencia értelmezése

A vezető feladata az intézmény hatékony működésének a biztosítása a költségek optimális mértékű vállalása mellett. Az egyenletes forrásfelhasználás mellett meg kell keresnie annak a módját, lehetőségét, hogy az intézményben dolgozók a – motivált többlet teljesítmény elérése esetén - bérükön felüli juttatásokhoz is hozzá tudjanak jutni és meglegyen a működés dologi kiadásainak fedezete is. Mindennek a központi költségvetésből származó normatívák igénylésében és elszámolásában, továbbá aktív és felelősségteljes közreműködésben, a jogszabályok betartásával kell megvalósulnia.

3.4. Állagmegóvó gazdálkodás irányítása

Ne legyen lyukas tető, csöpögő csap.

(Vezetőpolitikai munkacsoport – Szolnok)

Kompetencia meghatározása

A működés során az intézmény tárgyi eszközei – rendeltetésüknek megfelelően – folyamatosan elhasználódnak, átadva értéküket az intézmény által kibocsátott termékeknek, szolgáltatásoknak. A hosszú távú, biztonságos működés érdekében ügyelni kell egyrészt arra, hogy ezen eszközök használata valóban a rendeltetésüknek megfelelően történjék, másrészt biztosítani kell üzemkész, azaz felhasználható állapotukat. Ennek során – az eszközök jellegétől függően – rendszeresen, időről időre el kell végezni megelőző karbantartásukat, valamint el kell hárítani az esetlegesen – különféle okokból – bekövetkező működésképtelenségüket. Ez jelenti az állagmegóvás reálfolyamatát. Az intézmény gazdálkodói feladata e munkák pénzügyi háttérének biztosítása.

Kompetencia értelmezése

Az intézmény, az állagmegóvását, folyamatos működés mellett is biztosítsa, eszközeinek biztonságos használhatósága érdekében. A karbantartási keret felhasználásának megtervezése a prioritások mentén történjen, bevonva az intézményszolgálatot is.

3.5. Működést, fejlesztést támogató külső források felkutatása, bevonása

Ha többlet akarsz, kutass források után.

(Vezetőpolitikai munkacsoport – Szolnok)

Kompetencia meghatározása

A gazdálkodók felelőssége, hogy szükség esetén megfelelő külső forrásokat kutassanak fel és biztosítsanak a zavartalan működéshez csakúgy, mint a felújítások és fejlesztések megvalósításához.

Kompetencia értelmezése

Az intézményvezető igyekezzen felkutatni, előteremteni azokat a külső forrásokat és támogatásokat, amelyekkel az intézmény működését és fejlesztését többletforrásokkal tudja erősíteni. A pályázatok felkutatásával, az intézményt támogató alapítvány működtetésével, az intézmény helyiségeinek, létesítményének bérbeadásával, vállalatok, cégek adományaival, kedvezményes szolgáltatásaival biztosíthatja a cél megvalósulását.

4. Partnerközpontúság

4.1. Intézményen belüli partnerekkel való együttműködés

Egy hajóban evezünk.

(Vezetőpolitikai munkacsoport – Szolnok)

Kompetencia meghatározása

Kapcsolatépítés szükséges az intézménnyel tanulói vagy munkavégzésre irányuló jogviszonyban álló személyekkel, illetve olyan belső csoportokkal, amelyek tevékenysége az intézmény működésére hatást gyakorol (pl. szakszervezet, diákönkormányzat, szakmai munkaközösségek).

A kapcsolatoknál elvárt az összetartó erő hangsúlyozása, értékek és célok megfogalmazása, motiválóképesség, önfogadtatás talaján álló közös, magas szinergiaszinttel rendelkező, értékteremtő munkavégzés megalapozása. Mindezek célja végső soron az intézmény hatásos és hatékony működésének biztosítása. Ez pedig elégedett külső érintettekben lemérhető, ami egyszersmind a szervezet sikerességének záloga.

Kompetencia értelmezése

Az intézményvezetőtől elvárt, hogy szinergiában működtetve, alapérdekeket harmonizálva hírértékkel bíró információkat hordozó kommunikációs kapcsolatban álljon az intézményen belül megjelenő partnerekkel. E rendszerszintű kapcsolatban az egyén és a belső csoportok is központi szerepet töltsenek be.

4.2. Együttműködés az intézmény alapl működéséhez kapcsolódó érdekhordozókkal

Az érdek nagyon sok nyelven beszél és nagyon sok alakban nyilvánul meg, olykor még az önzetlenség alakjában is.

(Francois de La Rochefoucauld)

Kompetencia meghatározása

A biztonságos és eredményes hosszú távú működés érdekében kapcsolatépítés szükséges az intézmény külső érintettjeivel, mint érdekhordozókkal, így a szülőkkel, szülői szervezetekkel és a fenntartóval.

A hatékony együttműködés érdekében elvárt a közös értékek és célok megfogalmazása, az egyes érdekcsoportok igényeinek, elvárásainak az ismerete és megértése, stratégiai képességek, rendszerszemlélet, összehangolási és kompromisszumkészség.

Kompetencia értelmezése

Az intézményvezetőtől elvárt, hogy szinergiában működtetve, alapérdekeket harmonizálva hírértékkel bíró információkat hordozó kommunikációs kapcsolatban álljon az intézmény alapl működéséhez kapcsolódó érdekhordozókkal. E rendszerszintű kapcsolatban az egyén és a külső szervezetek is központi szerepet töltsenek be.

4.3. A városon belüli partneri együttműködés a társintézményekkel

Csakis az együttműködés fogja megváltani az emberiséget.

(Bertrand Russel)

Kompetencia meghatározása

Az adott intézmény társadalmi szerepének teljesebbé tételéhez szükséges a kapcsolatépítés a városban található alap-, közép-, és felsőfokú intézményekkel. E kapcsolat jellemzői: a közös értékek és célok megfogalmazása, városi szakmai munkaközösségekben való részvétel támogatása, partneri kapcsolat kialakítása az intézmények sajátosságainak, egyéni arculatuknak tiszteletben tartásával.

Kompetencia értelmezése

A vezető felelőssége intézményének hiteles, közmegelegedést szolgáló képvisellete a társintézményekben, amelyek munkáját fő irányában ismeri, partnerként képes velük együttműködni, együttműködést kezdeményezni, megkeresésük esetén segítséget adni számukra.

4.4. Partneri kapcsolatok gondozása a helyi társadalom meghatározó szereplőjeként

Gondolkozz globálisan, cselekedj lokálisan!

(Vezetőpolitikai munkacsoport – Szolnok)

Kompetencia meghatározása

Annak érdekében, hogy az intézmény méltó helyet és szerepet tölthessen be a helyi társadalomban, kapcsolatépítésre van szükség a városi médiával és olyan helyi gazdasági szereplőkkel, civil és társadalmi szervezetekkel, akik – a kölcsönösség jegyében – anyagi, szellemi támogatást tudnak nyújtani az intézménynek. E kapcsolatok jellemzői: korrekt, gyors tájékoztatás, tárgyalási készség, modern információközlési technikák ismerete, mobilitás és rugalmasság.

Kompetencia értelmezése

A kompetencia kívánt szintje igényli a vezetőtől a jó kapcsolat fenntartását a helyi társadalom meghatározó szereplőivel, az intézmény képviselétét a város ünnepi és hétköznapi életében. A pedagógiai intézmények a helyi társadalom működésének értéket közvetítői szereplői – a vezető felelős azért, hogy ez cselekvésben is megnyilvánuljon.

4.5. Tudományos, szakmai partnerség gondozása

Minden szakma a laikusok elleni összeesküvés.

(George Bernard Shaw)

Kompetencia meghatározása

A tudományos, szakmai partnerség jegyében kapcsolatépítés szükséges azokkal a szakmai és tudományos szervezetekkel, amelyek az intézmény működésére közvetlen vagy közvetett hatást gyakorolnak. A szervezeten belüli szakmai jellegű felelősségkörök tisztázása után olyan folyamatokat kell kidolgozni, amelyek révén az intézmény a helyi társadalomban szakmai műhelyként is szerepet játszhat.

Kompetencia értelmezése

Elvárás a vezetővel szemben az egyes szakmai feladatok jó megszervezése, fejlesztésük előmozdítása, ennek delegálása az intézményen belül. Az intézménynek – figyelembe véve a sajátosságait – helyi szakmai műhelyként kívánatos működni. Az intézmény vezetőjének

kezdemenyezően kell eljárnia az intézményét érintő szakmai kérdésekben és biztosítania kell a nyitott szakmai partnerséget. Az egyes szakmai műhelyekkel jó kapcsolatot kell tartania, intézményében több jó szakembert kell foglalkoztatnia.

Személyes kompetenciátár

1. Feladatellátás képessége

1.1. Vezetői hatékonyság, szervezőkészség

1.1.1. Szervezési készségek

Kompetencia meghatározása

Tervezési, koordinálási és időoptimalizálási képesség, összehangolási és kompromisszumkészség.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki megfelel ennek az elváráscsoportnak, határozott és magabiztos, emellett együttműködő, és ha kell, alkalmazkodó. Képes egyszerre több dolgot, személyt, szempontot, állásfoglalást figyelembe venni és együtt, egyszerre kezelni. Nagyon jó az áttekintőképessége. Képes időben sorrendbe rendezni a feladatokat, programokat és személyeket összehangolni, a figyelmüket összpontosítani és megosztani. Rendelkezik hosszú és rövid távú memóriával. Logikus gondolkodású.

1.1.2. Csapatmenedzselés

Kompetencia meghatározása

Kapcsolatépítés képessége, munkatársak motiválásának képessége, értékek, célok megfogalmazásának képessége, szabályalkotás képessége, összetartó erő, önfogadtatás képessége.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki megfelel ennek az elváráscsoportnak, kiváló vezetői adottságokkal rendelkezik. Képes közösségek összefogására, irányítására, szervezésére, vezetésére, a közösségi normák alakítására. Célokat, értékeket tud megfogalmazni közösségek számára. Képes a csapatépítésre, a *mi* tudat kialakítására, a csapatmunka megszervezésére és irányítására, a csapat menedzselésére. Jó a szabályalkotó-képessége, személyiségének csapatösszetartó-ereje, motivációs hatóereje. Megvan benne az önfogadtatás képessége.

1.1.3. Irányítókészség

Kompetencia meghatározása

Dominancia, státus elérésének képessége, önfogadás, jó szociális fellépés, szociabilitás, (társas lény, minden emberrel megtalálja a hangot), gondolati szilárdság, következetesség, eltökéltség, teljesítményigény, felelősségtudat, kitartás.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki megfelel ennek az elváráscsoportnak, kiváló vezetői adottságokkal rendelkezik. Interperszonális helyzetekben hatékony, kiegyensúlyozottság és szociális ügyesség jellemzi. Kiemelkedni képes, fejlődni akaró személy. Széles látókörű, motivált.

Könnyen és hatékonyan illeszkedik be közösségekbe. Érzékeny a közösségi normák iránt, képes energiáikat társas térben érvényesíteni. Átlagon felüli szociális erőterrel bír, vonzó a kisugárzása. Értékeivel tisztában van, az önismeret és önfogadás magas szintjén áll. Képes magas szinten feldolgozni pszichés feszültségeit, mentes az önkétségektől és elégedett az eredményeivel. Lelkiismeretes és felelősségtudó.

1.1.4. Befolyásolás

Kompetencia meghatározása

Olyan értelmi, érzelmi és mentális képességek együttese, melynek gyakorlása révén mások értelmi-érzelmi állapota, és így cselekvése a kívánt irányba mozdul el. A kompetencia gyakorlása feltételezi olyan motiválási, meggyőzési technikák ismeretét, melyekkel mások cselekedeteit a kívánt irányban lehet elmozdítani.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki rendelkezik e kompetenciával, képes másokat meggyőzni, s így mások cselekedeteit az általa kívánatosnak tartott irányba fordítani. Ha az általa elérni kívánt cél valóban megfelelő, helyes, akkor ez a képesség elengedhetetlen vezetői képességként értelmeződik.

1.1.5. Karizmatikusság

Kompetencia meghatározása

Olyan veleszületett, nem megtanulható, pozitívan kisugárzó személyiségjeggy, amely az e kompetenciával rendelkező személlyel kapcsolatban állókból feltétlen odafigyelést, elfogadást, bizalmat, követési szándékot vált ki. Megingathatatlan hitet sugároz arra nézvést, hogy az általa kiválasztott út az üdvözítő.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki megfelel ennek az elváráscsoportnak, képes arra, hogy belső értékeivel figyelmet ébresszen másokban, és arra sarkallja őket, hogy őt – mint személyiséget – elismerjék. Megnyerő, varázslatos személyiségevel hat másokra.

1.1.6. Vezetői attitűd

Kompetencia meghatározása

Veleszületett adottságok és szerzett képességek, beállítódások olyan együttese, melyek birtokában képes valaki célokat megfogalmazni, jövőképet alkotni, tervezni, a célok optimális elérésére alkalmas folyamatokat és az azokat megvalósítani képes szervezetet létrehozni, a létrehozott szervezetet a cél felé irányítani és a szervezet tagjait a megvalósításhoz szükséges teljesítményre ösztönözni.

Kompetencia értelmezése

Annak a vezető munkatársnak, aki megfelel ennek az elváráscsoportnak, erőssége az egyének és csoportok ösztönzése, irányítása. Kompetens vezető, lelkesedik a közös látomásért és küldetésért, és másokban is képes felkelteni ezt a lelkesedést. Pozíciótól függetlenül felvállalja a vezetői szerepet, ha szükség van rá. Irányítja mások teljesítményét, miközben meghagyja azok felelősségét, és példát mutat.

1.1.7. Önbizalom

Kompetencia meghatározása

Veleszületett adottság, ugyanakkor pozitív visszajelzések alapján kifejleszhető személyiségjegy, amely megalapozott bizonyossággal tölti el az e tulajdonsággal rendelkező személyt arról, hogy cselekedetével, viselkedésével el fog érni egy általa kívánt célt vagy hatást.

Kompetencia értelmezése

Az önbizalommal rendelkező személyben megvan annak bizonyossága, hogy képes az adott feladat elvégzésére, az elvárt viselkedés produkálására, a kívánt teljesítmény elérésére. Összefügg a reális és pozitív énképpel.

1.1.8. Hatásgyakorlás képessége

Kompetencia meghatározása

Értelmi és érzelmi képességek olyan együttese, melynek gyakorlása mások értelmi-érzelmi állapotában mély nyomot képes hagyni.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki rendelkezik e kompetenciával, saját magának, az általa mondottaknak, az általa képviselt értékeknek és tetteknek másokkal való elfogadtatása céljából olyan módon kommunikál és alkalmazza a testbeszéd megfelelő formáit, hogy az másokból odafigyelést, az emlékezetben való megmaradást vált ki. Ha megfelelően gyakorolják e kompetenciát, a kiváltott hatás pozitív lesz.

1.1.9. Időstrukturálás

Kompetencia meghatározása

Stratégiai és mindennapi feladatok időstruktúrájának ismerete, reális időtervezési készség, nyitási-zárási technikák ismerete, tárgyalás irányításának, témakörök és idő strukturálásának, időzítés, kiváras, megoldás technikai és gyakorlati készségei.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki rendelkezik e kompetenciával, időtervező és ennek kiváló gyakorlati megvalósítója. Nemcsak maga, hanem mások idejével is képes eredményesen gazdálkodni. Tárgyalások során eredményesen érzékeli az időt, annak dramaturgiai felosztását, felhasználási lehetőségeit és az időzítési taktikákat.

1.1.10. Konceptiók kidolgozásának képessége

Kompetencia meghatározása

Megfelelő értelmi adottságok esetén megszereshető képesség. Perspektivikus gondolkodásmód, lényeglátás, modellalkotási képesség és kreativitás meglétét tételezi fel.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki konceptiók kidolgozásának képességével rendelkezik, képes arra, hogy egy még nem létező dolgot, akár magát a jövőt „megálmodja”, azaz jövőképet alkosson. A konceptió alkotása nem rugaszkodhat el a valóságtól, mert akkor csak „álmodozásról” beszélhetünk.

1.2. Problémamegoldás

1.2.1. Problémamegoldási kompetencia

Kompetencia meghatározása

Veleszületett és tanulás útján továbbfejlesztett képesség, mely segítségével erősen bizonytalan kimenetelű, esetleg ellentmondásos vagy annak látszó helyzetekből optimális kivezető utat lehet keresni és találni. Feltételezi a probléma meglátásának és megfogalmazásának képességét is.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki rendelkezik a problémamegoldási kompetenciával, képes a felmerülő akadályok elhárítására, elkerülésére, a megoldással kapcsolatos ötletek, lépések megtalálására. Ehhez elengedhetetlen a tisztánlátás, egyszerűsítési képesség, valamint az elemzés, szintézis, absztrakció műveleteinek készség szintű gyakorlása.

1.2.2. Kreativitás

Kompetencia meghatározása

Veleszületett adottság, mely alkalmassá teszi a személyt új, addig járatlan utak kipróbálására, s ennek eredményeképp korábban nem létező „alkotások” létrehozására.

Kompetencia értelmezése

A kreatív személyre jellemző a problémák szokatlan módon történő megoldásának a képessége, ami feltételezi a szétágazó gondolkodást, a problémaérzékenységet, eredetiséget és rugalmasságot, a jó fantáziát, az újszerűség iránti fogékonyságot.

1.2.3. Konfliktuskezelés

Kompetencia meghatározása

Helyzetfelismerés, problémacentrikusság, emberkezelési képesség, kompromisszumkészség, megküzdési potenciál, érzelmi kompetencia, empátia, érzékenység mások problémájára, konfliktuskezelési stratégiák együttese.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki rendelkezik e kompetenciával, képes feszültségeket, ellentéteket, vitákat, tézisek és antitézisek ütközéseit, konfliktusokat kiválóan megoldani.

1.2.4. Döntési képesség

Kompetencia meghatározása

Intelligencia, jó felfogó-, ítéletalkotó- és áttekintőképesség, gyors gondolkodás, határozottság, függetlenség, lényeglátás, felelősségtudat.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki e kompetencia kívánatos szintjével jellemezhető, a rendelkezésére álló információk mérlegelése után – ésszerű kockázat vállalása mellett – képes megfelelő

időben döntést hozni. Ha a körülmények ezt igénylik, információhiányos közegben is felvállalja a döntést.

1.2.5. Teljesítményorientáltság

Kompetencia meghatározása

A személy megfelelő értelmi és érzelmi adottságaira épülő, személyiségjegyeitől függően megválasztott értelmi, illetve érzelmi motivációk hatására kifejlődő azon képessége, hogy cselekedeteinek mozgatórugója egyre magasabb célok elérése legyen.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki teljesítményorientált, saját maga elé egyre magasabb, de a realitások talaján maradó célokat tűz ki, cselekedeteit pedig e célok megvalósítása mozgatja. Ha céljai elérését olyan, rajta kívül álló okok akadályozzák meg, melyek elhárítására nincs semmi lehetősége, ez benne maradandó nyomot hagy, nehezen elviselhető kudarcélményt okoz számára.

1.2.6. Stratégiai szintű gondolkodási képesség

Kompetencia meghatározása

Megfelelő értelmi adottságok esetén megszerezhető képesség. Jövőorientált, perspektivikus gondolkodásmód. Lényeglátás, modellalkotási képesség és kreativitás meglétét tételezi fel. A jelen minden lényeges vonatkozásának, valamint a jövőben rejlő lehetőségek, veszélyek ismeretét, továbbá magas szintű elemzőképességet kíván meg.

Kompetencia értelmezése

A stratégia képes értelmes, elérhető, bár kockázatot magában rejtő célokat megfogalmazni, azok eléréséhez erőforrásokat rendelni, és megmondani, hogy a cél hogyan érhető el. Nem riad vissza a jelenbeli áldozatok felvállalásától, ha azok a jövő céljainak elérését szolgálják.

1.3. Nyitottság az újra, változásra

1.3.1. Rugalmasság

Kompetencia meghatározása

A rugalmasság gondolati hajlékonyság, az információk újrafogalmazásának, távoli asszociációk összekapcsolásának képessége. Érzelmi stabilitás, stressztűrés, kontrollfunkciók.

Kompetencia értelmezése

A kompetencia szintjén lévő személy rugalmasan és sikeresen alkalmazkodik a munkáját befolyásoló körülmények (határidők, szervezeti struktúra, prioritások, személyes és hangulati körülmények) változásaihoz. A változások nem teszik fásulttá. Energikus, képes megőrizni motiváltságát, alkotóképességét, problémamegoldó-képességét. A személyiség rugalmas szerveződésére épülve pszichés átállítódás képessége, hajlékonyság, amely kellő nyitottságon, egyben világos strukturáló képességen alapul.

1.3.2. Kezdeményezőkézség

Kompetencia meghatározása

Extraverzió, nyitottság az új helyzetekre, mások jó megoldásaira, tapasztalataira; optimizmus, dominancia, dinamizmus, autonómia, kockázatvállalás, kreativitás, leleményesség.

Kompetencia értelmezése

A kompetencia kívánatos szintjén lévő személyt proaktivitás jellemzi, vagyis arra törekszik, hogy egy lépéssel mindig az események előtt járjon. Szerepet vállal a jövőbeli, váratlan feladatok, problémák és az esetleges konfliktushelyzetek korai felismerésében és megelőzésében.

1.3.3. Változásmenedzselés

Kompetencia meghatározása

Kreatív személy tanulás útján szerzett képessége arra, hogy a változtatni szükséges helyzeteket felismerje és a változtatás irányát kijelölje, az ahhoz szükséges erőforrásokat megtalálja, mobilizálja, a változtatást megvalósítsa, ezáltal kedvező célállapotot érjen el. A kompetencia tehát képesség a változás kezdeményezésére és menedzselésére.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, felismeri a változtatás szükségességét, képes elhárítani a változás elől az akadályokat. Kihívást intéz a meglévő, megszilárdult helyzet felé, hogy az maga is igényelje a változásokat, újítások élére áll és másokat is magával ragad, modellt nyújt a másoktól elvárt átalakuláshoz.

1.4. Kommunikációs hatékonyság

1.4.1. Kommunikációkézség, attitűd

Kompetencia meghatározása

Jó verbális és nonverbális képességek. Gazdag szókészlet, nyelvismeret, kifejezőkézség, taktikai érzék, kifejező és a verbalitással összehangolt nonverbális jelek látszólag tudattalan használata.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki e kompetencia megfelelő szintjén van, nagyon jó beszéd- és kifejezőképességgel rendelkezik. Szeret kommunikációt kezdeményezni és fenntartani, érdekesen, színesen, gazdag szókészlettel fejezi ki magát szóban és írásban is. Gyakran nagyon jó a humorérzéke. Gondolatait tisztán, világosan, nyelvileg helyesen közli. Képes tömören és nagyon logikusan fogalmazni, de nem idegenkedik a bőbeszédűségtől sem. Könnyedén képes nyilvános megszólalásra, közszereplésre, beszédek, előadások, hozzászólások, beszámolók tartására. Jó stílusban ír. Képes különböző kommunikációs és metakommunikációs eszközök, manipulációs technikák és fogások alkalmazására.

1.4.2. Meggyőzőerő

Kompetencia meghatározása

Hatóerő, befolyásoló képesség, hatáskeltés, érvelés, megértés, asszertivitás, aktív meghallgatás, kommunikációs csatornaváltás, konszenzusteremtés, mobilizálás képessége.

Kompetencia értelmezése

A meggyőzőerővel bíró személy képes hatni a hallgatóságára, mozgósítani őket, érzelmi megindultságot kelteni. Jó szónok. Megvan benne az asszertivitás (kommunikációs határozottság), rámenős, de rendelkezik a figyelmes meghallgatás képességével is. Ad és igényli a verbális vagy metakommunikációs visszajelzéseket. Jól használja a metakommunikációs eszközöket, uralkodik testbeszédén és képes hatékonyan alkalmazni azt.

1.5. Csapatmunkás

1.5.1. Empátia

Kompetencia meghatározása

A szociális tanulás folyamatában alakul ki. Olyan személyiség, aki képes arra, hogy a másik embert annak saját szempontjai, helyzete alapján érzékelje.

Kompetencia értelmezése

Az empátiával rendelkező személy képes annak átélésére, hogy mit éreznek mások, képes és hajlandó gondolataik átvételére, a legkülönbözőbb emberekkel való érintkezésre és egybehangolódásra. Az tehát, aki ezzel a kompetenciával rendelkezik, meghallgat és megért másokat.

1.5.2. Társas készségek

Kompetencia meghatározása

Képesség az értelmi és érzelmi érvek helyes arányának megválasztására az emberi kapcsolatokban, és ezeknek – megfelelő konfliktuskezelő és tárgyalási technikákkal – munkahelyi, szakmai és emberi problémák megoldásának szolgálatába állítására.

Kompetencia értelmezése

A társas készségekkel rendelkező személy képes az érzelmek megfelelő kezelésére az emberi viszonylatokban, valamint a társas helyzetek és kapcsolatrendszerek pontos megértésére, az érintkezések zökkenőmentességének elérésére. Mindezen készségeket a meggyőzés, vezetés, tárgyalások és véleménycserék lebonyolítása során az együttműködés és csapatmunka érdekében alkalmazza.

1.5.3. Érdeklődésirányultság, személyiségplaszticitás

Kompetencia meghatározása

Extraverzió, pozitív gondolkodás, koherenciaérzés, nyitottság, optimizmus, én-hatékonyság, szinkronképesség.

Kompetencia értelmezése

Nyitottság a külvilág felé, kifelé irányultság, a pozitív változások elvárásának elővételezése, sikerorientáció jellemzi az ilyen személyt. Koherens, ami azt jelenti, hogy képes differenciáltan felfogni és elrendezni a környezeti történéseket, megfelelően felhasználni a forrásokat, és értelmes életcélokat találni. Meggyőződése, hogy képes céljait megvalósítani. Képes együtt rezegni, összhangban lenni környezetével.

1.5.4. Szociális intelligencia, együttműködő-készség**Kompetencia meghatározása**

Interperszonális hatékonyság, kiegyensúlyozottság, közvetlenség, szociális ügyesség, önbizalom, jó fellépés, beilleszkedő- és együttműködő-képesség, pszichológiai érzék, frusztrációs tolerancia, csapatmunkára való alkalmasság. E tényező kultúrafüggő és tanulható.

Kompetencia értelmezése

A jó szociális intelligenciával rendelkező személy képes csoportszervezésre, mozgósításra, tevékenységek elindítására és szabályozására. Alkalmos problémamegoldásra, nézetek, időpontok, tények, különböző elvárások egyeztetésére. Rendelkezik közvetítői tehetséggel, képes a konfliktusok megelőzésére és megoldására. Személyes kapcsolatteremtési képessége kiváló, empatikus, megtalálja a közös hullámhosszt. Képes elemezni a társas helyzeteket, mások érzelmeinek, indítékainak, értékeinek felfedezése nem jelent gondot számára.

2. Motiváltság**2.1. Eredményorientáltság****2.1.1. Teljesítményelv, teljesítménymotiváltság****Kompetencia meghatározása**

Céltudatosság, kitartás, dinamikusság, teljesítményvágy, belső kontroll, én-erő. Eredmény elérésére irányuló motiváció, teljesítményvágy, kitartás, megküzdési stratégiák.

Kompetencia értelmezése

Feladatait célratorősen, prioritásokat állítva, hatékonyan, a határidőket betartva teljesíti. Törekszik saját teljesítményének javítására, új megoldásokat kezdeményez és alkalmaz eredményessége érdekében.

Teljesítményre készítő erők fakadnak személyisége belső tartalékaiból, vagyis a teljesítménymotivált személy képes az önmotiválásra. Problémaérzékenység, feladatkereső attitűd jellemzi. Becsvágyó, igyekvő, hozzáértő, lelkiismeretes, felelősségteljes, együttműködő. Fizikailag és pszichikailag is egészséges, terhelhető.

2.1.2. Kockázatvállalás**Kompetencia meghatározása**

Veszületett adottság, mely alkalmassá teszi a személyt, hogy bizonytalan kimenetelű helyzetekben valamely általa kedvezőnek ítélt kimenet mellett tegye le a voksát. Igen fontos, hogy az így értelmezett kockázattűrő-képesség mértéke elérjen egy kívánatos, de ne haladjon meg egy még elfogadható szintet.

Kompetencia értelmezése

Az egészséges kockázatvállaló személy képes eltérni a hagyományos normáktól és konvencióktól, amely kiegyensúlyozott önértékeléssel és gyors helyzetfelismerő-képességgel, döntésképeséggel és akaratának megnyilvánulásával jár együtt.

2.2. Elkötelezettség**2.2.1. Szervezeti tudatosság****Kompetencia meghatározása**

Koherenciaérzés, az összefüggések megértésére, megérzésére való képesség, jó felfogóképesség, a források kezelésének képessége. Értelmesség; értelmes szervezeti és társadalmi célokban való gondolkodás, kihívások fogadása.

Kompetencia értelmezése

Az e kompetencia kívánatos szintjén lévő személy tudatosan viszonyul a szervezeti jelenségekhez, környezethez. Felismeri és figyelembe veszi az eltérő érték- és érdekviszonyok, az informális kapcsolatrendszerek, valamint a szervezetek világában érvényesülő egyéb emberi és kulturális tényezők szerepét.

2.2.2. Önmotiváció**Kompetencia meghatározása**

A személy egészséges önértékelése alapján, számára kihívást jelentő helyzetekben megjelenő, belső, azaz saját önbecsüléséből fakadó ösztönözöttség állapota. Tartósan, csak kívülről és hasonló irányba ható motiváló elemekkel együtt képes fenntartani a kívánt motiváltság állapotát.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki rendelkezik e kompetenciával, képes a legmélyebb indítékok mozgósítására a célirányos cselekvésben, hogy azok lendületet adjanak, fejlődésre sarkalljanak és segítsenek kitartani a kudarcok és akadályok közepette.

2.2.3. Elkötelezettség a szervezeti értékek iránt**Kompetencia meghatározása**

A személy olyan lelkiállapota által generált viszonyulása valamely személy(ek)hez/szervezethez, amikor határozott prioritást ad e személy(ek)/szervezet értékeinek, érdekeinek másokéval szemben.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki lojális valamely személy(ek)hez/szervezethez, az e személy(ek)/szervezet értékeit elfogadó, annak rendszerébe belesimuló magatartást, hozzáállást tanúsít, továbbá becsületes e személy(ek)kel/szervezettel szemben.

2.2.4. Elkötelezettség a célok iránt

Kompetencia meghatározása

Adott cél elérése érdekében alkalmazott megfelelő külső motiváló tényezők hatásaként kialakuló értelmi állapot, mely az egyént a céllal való azonosulásra és annak elérése érdekében áldozatvállalására készíti, ugyanakkor erős ellenállást vált ki benne a cél elérésével ellentétes magatartásokkal szemben.

Kompetencia értelmezése

Az elkötelezett személy kiáll az adott cél mellett, és elutasítja azokat, akik a célt helytelenítik. Képes a cél elérése érdekében áldozatokat hozni, mert meggyőződése, hogy azok – a szó átvitt értelmében – megtérülnek a cél elérésekor.

3. Viselkedés

3.1. Felelősségvállalás

3.1.1. Stratégiai orientáltság

Kompetencia meghatározása

Perspektivikus gondolkodás, jó problémamegoldó-képesség, önálló véleményalkotó, rugalmas gondolkodás, kreativitás, jövőképpalkotó fantázia, előrelátás, kockázatvállalás jellemzi.

Kompetencia értelmezése

Az e kompetencia kívánatos szintjén lévő személy átfogó képpel rendelkezik a munkáját érintő szakmai tendenciákról. Döntéseinek tárgyát széles perspektívába helyezi, felülnézetből értékeli. Több lehetőséget is mérlegelve képes közép és hosszú távú koncepciók kialakítására, szakavatott elemzésére, értékelésére.

3.1.2. Széles körű információk merítése

Kompetencia meghatározása

Elemző- és szintetizáló készségek helyes arányban való meglétét, cél- és problémaorientáltságot feltételez, továbbá igényli a kockázatvállalás egészséges szintjét és a hatékonyságra való érzékenységet.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs képes a problémák megoldása érdekében széles körű információkat meríteni, aki tisztában van az információk megszerzésének költségességével, ugyanakkor annak is tudatában van, hogy a helyes döntéshez megfelelő mennyiségű információ szükséges. A megszerezni kívánt és megszerzett információk helyükön való kezeléséhez szükséges az elemző- és szintetizáló készség helyes arányban való megléte szükséges.

3.1.3. Folyamatszempléletű felelősségvállalás

Kompetencia meghatározása

Felelősségtudat, alaposág, megbízhatóság, konformitás, kötelességtudat, kitartás, terhelhetőség, szocializáltság.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki rendelkezik e kompetenciával, munkája elvégzése során nem csak a kifejezetten rá bízott feladatrészek elvégzéséért vállal felelősséget. Tudatosan figyelemmel kíséri az egymáshoz kapcsolódó munkafolyamatokat, tekintettel van arra, hogy tevékenysége miként hat másokéra. Észrevételeit, javaslatait megosztja a folyamat többi szereplőjével.

3.2. Munkahelyi viselkedés

3.2.1. Érzelmi intelligencia, érzelmi tudatosság (én-tudatosság, önszabályozás)

Kompetencia meghatározása

Érzelmi érettség, önismeret, önkritika, felelősségvállalás, önkontroll, tolerancia, én-erő, jóbenyomás-keltés, barátságosság, közösségiesség, függetlenség, lelkiismeretesség, kitartás, érzelmi stabilitás, empátia.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki igazán sikeres mind a magán-, mind a munkaszituációkban és a személyközi helyzetekben, képes mind a saját, mind a társas érzelmek felismerésére, az érzelmek, gondolatok és a tettek közötti kapcsolat megértésére, befolyásolására és szabályozására. Érzelemtudatos, empatikus, képes a toleranciára, olvas mások érzelmeiben. Széles érzelmi skálán mozog. Motivált és képes másokat is motiválni. Könnyen alkalmazkodik, kiegyensúlyozott. Én-tudatosság (önismeret) jellemzi.

A pillanatnyi érzelmek felismerése, felhasználása a döntésekben, a saját képességek reális felismerése, megalapozott önbizalom jellemzi.

3.2.2. Mentális képességek

Kompetencia meghatározása

Gyors észjárás, jó felfogóképesség, lényeglátás, szempontváltás képessége, logikus gondolkodás, racionalitás, döntésképeség, rövid és hosszú távú memória, gyakorlati érzék, leleményesség, nyitottság.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki rendelkezik e kompetencia kívánatos szintjével, az átlagosnál magasabb veleszületett, globális intelligenciával jellemezhető, melynek segítségével képes racionálisan gondolkodni, célszerűen cselekedni és eredményesen bánni a környezetével. Ugyancsak magas értékeket mutató szerzett faktorokkal rendelkezik, ami többnyire a magas képzettséggel is együtt járó képesség.

3.2.3. Intellektuális hatékonyság

Kompetencia meghatározása

Az egyén értelmi felfogóképességének használata. Elemei: szellemi nyitottság, lényeglátás, érett megfigyelő- és rendszerező képesség, önálló véleményalkotás. Általában rugalmassággal és kombinativitással jár együtt.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki rendelkezik e kompetencia megfelelő szintjével, képes a helyzetfelismerésre, és megfelelő viselkedési mód megválasztásával ad megoldásokat problémás helyzetekre.

3.2.4. Szocializáltság

Kompetencia meghatározása

Érett, képzett, kulturált, művelt, felelős, nyitott felnőtt személyiség kialakult értéktudattal, morállal, megfelelő erkölcsi tartással.

Kompetencia értelmezése

Az a vezető munkatárs, aki rendelkezik e kompetencia kívánatos szintjével, kisebb és nagyobb közösségek, a szervezet íratlan és írott törvényeinek ismeretében, annak pozitív értékeit képviselve viselkedik.

3.2.5. Terhelhetőség, stressztűrés

Kompetencia meghatározása

Munkabírási, megbízhatóság, alkalmazkodóképesség, önfegyelem, önuralom, relaxációs képesség, kudarc-tűrési, érzelmi kiegyensúlyozottság, vitalitás.

Kompetencia értelmezése

A kompetenciával rendelkező személy terhelhető, jól tűri a stresszhelyzeteket, határidőkben megbízható, jó az időgazdálkodása. Elviseli a kudarccokat, meri vállalni a kihívásokat. Képes beosztani energiáit, feltöltődni, ellazulni. Uralja a negatív érzelmeket és képes azokat konstruktív viselkedésbe fordítani. A váratlanul felmerülő szűkség-helyzetekkel, fenyegetettség helyzetekkel szemben ellenálló, rendelkezik megküzdési stratégiákkal. Személyi beállítódása feltételezi az érzelmi tűrőképességet és az érett önbizalmat.

Vezetői kompetenciák értékmeghatározása

Ssz.	Kompetencia megnevezése	Elvárt kompetenciaszint		
		Átlagos (5,51-7,00)	Jó (7,01-8,50)	Kiváló (8,51-10,00)
1.	Stratégiai tervezés és irányítás			
1.1.	Pedagógiai munka stratégiai tervezése			Minden intézménytípus*
1.2.	A meghatározott értékrend alapján a kívánatos szervezeti kultúra tudatos formálása		Intézménytípus 1-2.	Intézménytípus 3-4.
1.3.	Az intézmény működését, folyamatait lefedő hatásossági és hatékonysági célok és hozzárendelt mutatók meghatározása, mérése	Minden intézménytípus		
1.4.	A folyamatos fejlesztést kísérő – intézményi - változásmenedzselési koncepció rendelkezésre állásának a biztosítása			Minden intézménytípus
1.5.	Munkatársak bevonása a stratégiai tervező munkába	Minden intézménytípus		
2.	Operatív vezetés			
2.1.	Nevelő munka irányítása		Intézménytípus 1-2-3.	Intézménytípus 4.
2.2.	Minőségbiztosítási rendszer működtetése, folyamatorientált működtetés	Minden intézménytípus		
2.3.	A szükséges személyi állomány, rendelkezésre állásának a biztosítása, szakmai kompetenciáinak fejlesztése, teljesítménymenedzselése, differenciált ösztönzési rendszer működtetése		Minden intézménytípus	
2.4.	Vezetői ellenőrzési rendszer működtetése			Minden intézménytípus
2.5.	Az intézmény belső nyilvánosságának beavató, cselekvésre ösztönző működtetése		Minden intézménytípus	

Ssz.	Kompetencia megnevezése	Elvárt kompetenciaszint		
		Átlagos (5,51-7,00)	Jó (7,01-8,50)	Kiváló (8,51-10,00)
3.	„Jó gazda”			
3.1.	Biztonságos intézményműködtetés		Intézménytípus 1-2-3.	Intézménytípus 4.
3.2.	Pénzügyi folyamatok zavartalan működtetése		Intézménytípus 1-2-3.	Intézménytípus 4.
3.3.	Költségérzékenységen alapuló hatékonyság biztosítása		Intézménytípus 4.	Intézménytípus 1-2-3.
3.4.	Állagmegóvó gazdálkodás irányítása		Minden intézménytípus	
3.5.	Működést, fejlesztést támogató külső források felkutatása, bevonása		Minden intézménytípus	
4.	Partnerközpontúság			
4.1.	Intézményen belüli partnerekkel való együttműködés		Minden intézménytípus	
4.2.	Intézmény alapműködéséhez kapcsolódó érdekhordozókkal való együttműködés		Minden intézménytípus	
4.3.	A városon belüli partneri együttműködés a társintézményekkel			Minden intézménytípus
4.4.	Helyi társadalom meghatározó szereplőjeként a partneri kapcsolatok gondozása			Minden intézménytípus
4.5.	Tudományos, szakmai partnerség gondozása			Minden intézménytípus

Személyes kompetenciák értékmeghatározása

Ssz.	Kompetencia megnevezése	Elvárt kompetenciaszint		
		Átlagos (5,51-7,00)	Jó (7,01-8,50)	Kiváló (8,51-10,00)
1.	Feladat ellátás képessége			
1.1.	Vezetői hatékonyság, szervezőképesség			
1.1.1.	Szervezési készségek		Intézménytípus 1-2.	Intézménytípus 3-4.
1.1.2.	Csapatmenedzselés			Minden intézménytípus
1.1.3.	Irányítóképesség		Intézménytípus 1-2.	Intézménytípus 3-4.
1.1.4.	Befolyásolás		Minden intézménytípus	
1.1.5.	Karizmatikusság		Minden intézménytípus	
1.1.6.	Vezetői attitűd			Minden intézménytípus
1.1.7.	Önbizalom			Minden intézménytípus
1.1.8.	Hatásgyakorlás		Minden intézménytípus	
1.1.9.	Időstrukturálás			Minden intézménytípus
1.1.10.	Koncepciók kidolgozásának képessége			Minden intézménytípus
1.2.	Problémamegoldás			
1.2.1.	Problémamegoldási kompetencia			Minden intézménytípus
1.2.2.	Kreativitás		Minden intézménytípus	
1.2.3.	Konfliktuskezelés			Minden intézménytípus
1.2.4.	Döntési képesség			Minden intézménytípus
1.2.5.	Teljesítményorientáltság		Minden intézménytípus	
1.2.6.	Stratégiai szintű gondolkodási képesség			Minden intézménytípus
1.3.	Nyitottság az újra, változásra			
1.3.1.	Rugalmasság, flexibilitás		Minden intézménytípus	

Ssz.	Kompetencia megnevezése	Elvárt kompetenciaszint		
		Átlagos (5,51-7,00)	Jó (7,01-8,50)	Kiváló (8,51-10,00)
1.3.2.	Kezdeményező készség			Minden intézménytípus
1.3.3.	Változásmenedzselés			Minden intézménytípus
1.4.	Kommunikációs hatékonyság			
1.4.1.	Kommunikációs készség, attitűd			Minden intézménytípus
1.4.2.	Meggyőzőerő			Minden intézménytípus
1.5.	Csapatmunkás			
1.5.1.	Empátia		Minden intézménytípus	
1.5.2.	Társas készségek			Minden intézménytípus
1.5.3.	Érdeklődés irányultság, személyiség plaszticitás		Minden intézménytípus	
1.5.4.	Szociális intelligencia, együttműködő készség			Minden intézménytípus
2.	Motiváltság			
2.1.	Eredményorientáltság			
2.1.1.	Teljesítményelv, teljesítménymotiváltság			Minden intézménytípus
2.1.2.	Kockázatvállalás	Intézménytípus 1-2.	Intézménytípus 3-4.	
2.2.	Elkötelezettség			
2.2.1.	Szervezeti tudatosság			Minden intézménytípus
2.2.2.	Önmotiváció			Minden intézménytípus
2.2.3.	Elkötelezettség a szervezeti értékek iránt			Minden intézménytípus
2.2.4.	Elkötelezettség a célok iránt			Minden intézménytípus
3.	Viselkedés			
3.1.	Felelősségvállalás			
3.1.1.	Stratégiai orientáltság			Minden intézménytípus
3.1.2.	Információk széleskörű merítése			Minden intézménytípus
3.1.3.	Folyamatszempléltű felelősségvállalás			Minden intézménytípus
3.2.	Munkahelyi viselkedés			

Ssz.	Kompetencia megnevezése	Elvárt kompetenciaszint		
		Átlagos (5,51-7,00)	Jó (7,01-8,50)	Kiváló (8,51-10,00)
3.2.1	Érzelmi intelligencia, érzelmi tudatosság (én-tudatosság, önszabályozás)			Minden intézménytípus
3.2.2.	Mentális képességek			Minden intézménytípus
3.2.3.	Intellektuális hatékonyság			Minden intézménytípus
3.2.4.	Szocializáltság			Minden intézménytípus
3.2.5.	Terhelhetőség, stressz tolerancia, stressz tűrés		Intézménytípus 1-2.	Intézménytípus 3-4.

Az alaptevékenységek összetettsége alapján az alábbi besorolást kapták a közoktatási intézmények:

1. Általános iskola 1; Pedagógiai Szakszolgálat

- Általános iskola 1. – általános iskolai, vagy alapfokú művészetoktatási feladatokat ellátó intézmény
- Pedagógiai szakszolgálat - pedagógiai szakszolgálati feladatokat ellátó intézmény

2. Általános iskola 2; Közép iskola 1

- Általános iskola 2. - általános iskolai és alapfokú művészetoktatási és/vagy közoktatási típusú sport feladatokat és/vagy speciális szakiskolai feladatokat ellátó intézmény
- Középiskola 1. – gimnáziumi feladatokat ellátó intézmény

3. Általános iskola 3; Közép iskola 2; Városi Kollégium; Óvoda

- Általános iskola 3. - általános iskolai, és alapfokú művészetoktatási és kulturális közművelődési feladatokat ellátó intézmény
- Középiskola 2. – gimnáziumi, két tanítási nyelvű gimnáziumi és Arany János Tehetséggondozó Programmal kapcsolatos, vagy alternatív gimnáziumi feladatokat ellátó intézmény
- Városi Kollégium – középiskolai kollégiumi feladatokat, Arany János Tehetséggondozó Programmal, és Arany János Kollégiumi Szakiskolai Felzárkóztató Programmal kapcsolatos feladatokat ellátó intézmény
- Óvoda – óvodai, pedagógiai szakszolgálati feladatokat ellátó intézmény

4. Közép iskola 3

- Középiskola 3. – szakiskolai, szakközépiskolai és felnőttoktatási feladatokat ellátó intézmény

.....intézményvezetői megbízásra szóló pályázat
 pályázójának összesítő személyes kompetencia
 értékelőlapja

Elemző grafológus neve:

Elemzés időpontja:

Szupervizor neve:

Elemzés időpontja:

Ssz.	Kompetencia	Érték 10-es skálán	
		Elemző grafológus	Szupervizor
1.	Szervezési készségek		
2.	Csapatmenedzselés		
3.	Irányítókészség		
4.	Befolyásolás		
5.	Karizmatikusság		
6.	Vezetői attitűd		
7.	Önbizalom		
8.	Hatásyakorlás		
9.	Időstrukturálás		
10.	Koncepciók kidolgozási képessége		
11.	Problémamegoldás		
12.	Kreativitás		
13.	Konfliktuskezelés		
14.	Döntési képesség		
15.	Teljesítményorientáltóság		
16.	Stratégiai szintű gondolkodás		
17.	Nyitottság az újra, változásra		
18.	Rugalmasság		
19.	Kezdeményezőkézség		
20.	Változásmenedzselés		
21.	Kommunikáció		
22.	Meggyőzőerő		
23.	Empátia		
24.	Társas készségek		
25.	Érdeklődési irányultság, személyiségplaszticitás		
26.	Szociális intelligencia		
27.	Teljesítményelv, teljesítménymotiváltság		
28.	Kockázatvállalás		
29.	Szervezeti tudatosság		
30.	Önmotiváció		
31.	Elkötelezettség a szervezeti célok iránt		
32.	Stratégiai orientáltság		

Ssz.	Kompetencia	Érték 10-es skálán	
		Elemző grafológus	Szupervizor
33.	Széles körű információk		
34.	Folyamatszemléletű felelősségvállalás		
35.	Érzelmi intelligencia		
36.	Mentális képességek		
37.	Intellektuális hatékonyság		
38.	Szocializáltság		
39.	Terhelhetőség, stressz		
Összpontszám			
A pályázó személyes összkompetencia értéke			

A pályázó minden egyes kompetenciáját a grafológus és a szupervizor is 1-től 10-ig skálán értékeli. A pályázó személyes összkompetencia értéke ezen – 78 (vagyis 2x39) – 1-től 10-ig terjedő érték egyszerű számtani átlagaként számítható.

.....intézményvezetői megbízásra szóló pályázatok bizottsági tag általi értékelése

Értékelő neve:

Értékelő bizottsági státusza:

Értékelés időpontja:

Értékelés

..... pályázó

Értékelt terület	Értékelési skála									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stratégiai tervezés és irányítás										
Operatív vezetés										
„Jó gazda”										
Partnerközpontúság										

Szöveges értékelés

..... pályázó

Értékelt terület	Értékelési skála									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stratégiai tervezés és irányítás										
Operatív vezetés										
„Jó gazda”										
Partnerközpontúság										

Szöveges értékelés

Értékelési skála értelmezése

Skála érték	Érték értelmezés	Átfogó értékelés
1	Nem értékelhető	Átlag alatti 1,00 – 5,50
2	Egy-egy eleme értékelhető ötletet/gondolatot tartalmaz	
3	Egy-egy eleme közepes szinten kidolgozott	
4	Egy-egy elem jó színvonalon kidolgozott	
5	Az elvárt elemek jelentős része elégséges szinten kidolgozott	Átlagos 5,51 -7,00
6	Az elvárt elemek közepes szinten kidolgozottak	Jó 7,01 - 8,50
7	Az elvárt elemek jó szinten kidolgozottak	
8	Az elvárt elemek kiváló szinten kidolgozottak	Kiváló 8,51 – 10,00
9	Az elvárt elemek számos új minőségi megoldást javasolva, kiváló szinten kidolgozottak	
10	Az elvárt elemek új minőségi megoldást javasolva, kiváló szinten, szinergiába rendezetten kidolgozottak	

.....intézményvezetői megbízásra szólópályázó vezetői
kompetenciájának bizottsági értékelő lapja

Értékelő neve	Bizottsági státusz
	oktatási osztály vezetője (elnök)
	költségvetési osztály vezetője
	vezetői kollégium képviselője
	TISZK munkaszervezetének igazgatója (szakképző intézmények esetében)
	vezetési tanácsadó
	közoktatási szakértő

Értékelés összesítése

Értékelő neve	Értékelés skála értéke				Súlyozott eredmény
	Stratégiai tervezés és irányítás	Operatív vezetés	„Jó gazda”	Partnerköz-pontúság	
A pályázó vezetői összkompetenciájának értéke					

Szöveges értékelés

A táblázat fejlécének megfelelő területek értékeihez tartozó súlyok az alábbiak

1. Stratégiai tervezés és irányítás	30
2. Operatív vezetés	25
3. „Jó gazda”	25
4. Partnerköz-pontúság	20

A súlyozott eredmények az egyes területekre megítélt – 1-től 10-ig skálán terjedő – értékek súlyozott átlagaiként számítandók, az alábbi összefüggés segítségével:

$$se = \frac{\sum_{i=1}^4 s_i \cdot e_i}{\sum_{i=1}^4 s_i}$$

ahol:

se: a súlyozott eredmény

s_i: az i-edik terület súlya

e_i: az i-edik területre megítélt érték

A súlyozott eredmények egyszerű számtani átlaga adja a pályázó vezetői összkompetenciájának értékét.

.....intézményvezetői megbízásra szóló pályázók záró értékelőlapja

Pályázó neve	A pályázó vezetői összkompetenciájának értéke	A pályázó személyes összkompetenciájának értéke	A pályázó minősített záró értéke

Minden pályázó minősített záró értéke a vezetői kompetenciájának értéke és a személyes összkompetenciájának értéke súlyozott átlagaként számítandó, ahol a vezetői kompetenciaérték súlya 60, a személyes kompetenciaérték súlya pedig 40. A súlyozott átlag számításához az alábbi összefüggés alkalmazandó

$$mz\acute{e} = \frac{\sum_{i=1}^2 s_i \cdot k\acute{e}_i}{\sum_{i=1}^2 s_i}$$

ahol:

mz \acute{e} : a minősített záró érték
 s_i : az i-edik kompetencia súlya
 $k\acute{e}_i$: az i-edik kompetencia értéke

Az adott pályázó alkalmasságát kizárja, ha akár a vezetői, akár a személyes összkompetenciájának értéke nem éri el a jó értéket.

Az írásanalízis validitása

„Az írás az emberi verbális kommunikáció részét képező pszichomotoros képesség.” (Hartley)

Az írás tanult tevékenység, akaratlagosan irányított az írástanulás szakaszában. Amikor bevesődik, csökken, majd megszűnik a cortikális ellenőrzés, az író ember a mondandóra figyel. A kéz már csak „eszköz” az írás létrehozásában. Az írás elsajátításának bonyolult élettani, pszichológiai és szociális feltételrendszere van, tehát az írástevékenység összetett akarati, motivációs és kognitív tényezők összessége. Az agy a mozgás idegi szabályozása mellett az akarati és motivációs elemeket is irányítja. Az írás agyi tevékenység, tehát az egész személyiség részt vesz az írástevékenységben, és így az írásban, mint rögzült nyomban érhető tetten a személyiség kivételése.

Az írásanalízis során (grafológiai elemzés) a rögzült nyomban fellelhetjük a személyiség irányultságát, motivációt, érzelmi, hangulati állapotát, beállítottságát, kognitív és emocionális bázisait. Magát az embert a maga fiziológiai, pszichológiai egységében.

A kézírás-elemzés bonyolult, összetett folyamat. Tanulást, kutatást, gyakorlatot és adottságot kíván a szakembertől. Diagnosztikus interdisciplina, hiszen az írásban kódolt információk helyes felismerése, értelmezése vezet ahhoz, hogy feltárjuk a személyiség mozgatóerőit, felmérjük sajátosságait. Az elemzés során megismerhetővé válnak a tudatos és tudattalan vágyak, motivációk, érzelmi és ösztönkésztetések. Képet kapunk a mentális képességről, de a rátermettséget és tehetséget is vizsgáljuk. Megjelenik az emberi személyiség a maga egyediségében és bonyolult összetettségében. A grafológusoknak alapos lélektani, írásfiziológiai, grafológiaelméleti ismeretekkel és fejlett analízis, szintetizáló és elvonatkoztató képességgel kell rendelkeznie, ugyanakkor fejlett felelősségérzettel és az ember feltétlen tiszteletével is.

A kézírás-elemzés két fő folyamata az analízis és a szintézis. Az analízis során vizsgáljuk az írásmintát, elemeire bontjuk. Értelmezzük a grafostruktúrákat, grafoelemeket, megállapítjuk és mérésekkel igazoljuk az írás egyedi sajátosságait, összevetjük a normairás (tanult írás) metrikus összetevőivel. Egzakt mérési módszerekkel és statisztikus adatgyűjtéssel jutunk ismeretekhez. Ez a vizsgálat a statikus jegyek (rögzült grafikum mérhető jegyei) számbavétele, miközben feltárulnak a dinamikai sajátosságok is, hiszen az írás mozgásos tevékenység, és mint ilyen, rögzült nyomként magán viseli az azt létrehozó erőt, sebességet, a mozgásimpulzusok dinamikáját. A grafológia validitását a jelenkori kutatások jórészt az írás pszichomotoros sajátosságaival támasztják alá. Az összegyűjtött írásjellemzőket összefüggéseiben értelmezzük. A szintézis a személyiségkép megalkotása. Az adatokat értelmezzük, értékeljük, szelektáljuk.

Az írás egyfajta projektív tesztnek tekinthető, és értelmezése jórészt a pszichológia módszertanával, modellezésével történik. Ezért a grafológia íráspszichológia.

A grafológiai személyiség megismerés minden olyan területen eredményes és hatásos, ahol cél és igény az ember minél teljesebb megismerése, hogy segítséget nyújtson mind az egyén, mind a felhasználó számára.

360°-os teljesítményértékelés kritériumai

1. Pedagógiai munka stratégiai tervezése

Megítélendő, hogy az értékelt megfogalmaz-e hosszú távból lebontott, éves elrendő pedagógiai célokat, van-e elképzelése arra, hogy e céljait hogyan valósítja meg, és képes-e biztosítani mindazon pénzügyi, személyi, dologi és szervezeti feltételt, melyek elegendőek a célok eléréséhez.

2. Nevelői munka irányítása

Megítélendő, hogy az értékelt biztosítja-e, figyelemmel kíséri-e az intézményben egységes, elfogadott és kívánatos nevelési elvek és gyakorlat érvényesülését, a munkaközösségek szakmai csapatmunkáját.

Az értékelt megszervezi-e és milyen színvonalon működteti az intézmény teljesítménymenedzselési rendszerét, készít-e a közvetlen vezetettekről értékelést, figyelemmel kíséri-e a közvetlen irányítása alá nem tartozó munkatársak értékelését.

3. Nyitottság az újra, változásra

Megítélendő, hogy az értékeltnek vannak-e megvalósítható elképzelései arra, hogy az érzékelhető fejlődés érdekében mikor és miben kell változtatni, s hogy képes-e megvalósítani ezen elképzeléseit. Az értékelt milyen mértékben érzékeny a szokatlan dolgok iránt és fogadja be a helyesnek, elfogadhatónak tűnő újdonságokat.

4. Munkatársak bevonása

Megítélendő, hogy az értékelt, elképzeléseinek kialakítása során kikéri-e munkatársai véleményét, számít-e véleményükre, figyelembe veszi-e véleményüket, illetve megvitatja-e velük, ha eltérő az álláspontja, adott kérdésekben. Ugyancsak megítélendő, hogy a végrehajtás során megosztja-e munkatársaival a munkát, a hatáskört és a végzett munkáért vállalandó felelősséget.

5. Munkatársakkal való humán gazdálkodás

Megítélendő, hogy az értékelt képes-e biztosítani a feladatellátást, gondoskodik-e munkatársai rendszeres szakmai továbbképzéséről, munkatársait motiválja-e a minőségi munkavégzésben, és biztosít-e számukra – a rendelkezésre álló erőforrások figyelembevételével - a teljesítményüktől függő, azzal arányban álló elismerést.

6. Vezetői ellenőrzési rendszer működtetése

Megítélendő, hogy az értékelt figyelemmel kíséri-e munkatársai munkavégzését, munkához való hozzáállásukat, alkalmaz-e a pozitív visszajelzéseket, számon kéri-e a nem megfelelő minőségi, mennyiségi munkavégzést.

7. Az intézményen belüli nyilvánosság működtetése

Megítélendő, hogy az értékelt által működtetett belső nyilvánosság fórumain (tantestületi értekezlet, vezetői értekezlet, stb.) az érintettek megkapják-e az őket érintő információkat és hogy azokat oly módon juttatják-e el hozzájuk, hogy támogatja a minőségi munkavégzést.

8. Partnerközpontúság

Megítélendő, hogy az értékelt, munkája során meghallgatja-e munkatársait, figyelembe veszi-e, s lehetőség szerint teljesíti-e jogosnak ítélt kéréseiket, bír-e empátiával.

Az intézmény vezetője partnerként kezeli-e az intézménye növendékeit.

Továbbá megítélendő, ha az értékelőnek van erre rálátása, hogy az értékelt egyenrangú félként kezeli-e munkavégzése során a szülői szervezeteket, a szülőket, továbbá milyen módon működik együtt a fenntartóval.

9. „Jó gazda”-ként való működés

Megítélendő, hogy az értékelt mennyire képes intézményét adott gazdasági feltételek között eredményesen működtetni. Ugyancsak megítélendő, hogy meglévő eszközeivel takarékosan bánik-e, s hogy munkatársaitól is annyit vár el, amennyi számukra kihívást, de nem kihasználást jelent.

10. Munkahelyi viselkedés, cselekvés

Megítélendő, hogy az értékelt olyan stabil, kiforrott egyéniség-e, akit példaként lehet állítani munkatársai, valamint más, vele kapcsolatban állók elé.

Az értékelt munkahelyi megnyilvánulásai az intézmény egészére nézve milyen mértékben tekinthetők pozitívnak, az általa elmondottak milyen összhangban vannak cselekedeteivel, s magára nézve hasonló mércét alkalmaz-e mások által mondottak és tettek megítélésében.

11. Szervezési, csapatmenedzselési készségek, irányítókészség

Megítélendő, hogy az értékelt hogyan tud célokat kitűzni, milyen mértékben képes biztosítani a kitűzött célok, és az azok megvalósítására kialakított folyamatok, továbbá e folyamatokban megjelenő feladatokat megvalósító szervezet összhangját megteremteni.

Az értékelt mennyire jól választja meg, hogy a párbeszéd mikor legyen szóbeli és mikor maradjon írásos nyoma. Megítélendő továbbá, hogy e párbeszédék mennyiben tartalmaznak elfogadható, cselekvésre ösztönző érveket, s hogy a párbeszédék alkalmával mennyire figyel a másik fél érveire, és hogy mennyire veszi figyelembe az elfogadható érveket.

12. Karizmatikusság

Megítélendő, mely mértékben jellemző az értékeltre, hogy a társaságában „oda kell rá figyelni” amit tesz, és amit mond azt mindenképp helyesnek, követendőnek tartjuk.

13. Időstrukturálás

Megítélendő, hogy az értékelt jó időtervező-e, valamint az, hogy ezt a gyakorlatban is képes-e megvalósítani. Nemcsak maga, hanem mások idejével is képes eredményesen gazdálkodni.

14. Döntési-, problémamegoldó képesség

Megítélendő, hogy az értékelt milyen határozottan foglal állást vitás, bizonytalan helyzetekben, milyen mértékben vannak eredeti elképzelései, hogyan lát meg, kezel és old fel problémás helyzeteket. Megítélendő továbbá, hogy hogyan viselkedik ellentmondásokkal teli helyzetekben, s e viselkedése másokból milyen viselkedést vált ki.

15. Teljesítmény- és eredményorientáltság

Megítélendő, hogy az értékelt, megfelelően teljesítménymotivált-e, saját maga elé egyre magasabb, de a realitások talaján maradó célokat tűz-e ki, cselekedeteit pedig e célok megvalósítása mozgatja-e.

16. Felelősségvállalás, elkötelezettség

Megítélendő, hogy értékeltet milyen mértékben jellemzi a tetteiért, az általa mondottakért, és mindezek következményeiért való felelősség tudata, s a felelősség nyílt felvállalása. Mennyire áll ki azokért az alapértékekért, melyek fontosságát hirdeti, mennyiben tartja a kitűzött célok elérését saját sikeressége mércéjének, és milyen mértékben képes saját magát is mobilizálni a célok elérésére.

360°-os teljesítményértékelés értékelőlap mintaoldala
(elektronikus)

13/a. sz. melléklet

Kritériumok		Értékelés
1. Pedagógiai munka stratégiai tervezése		
Szöveges értékelés és/vagy javaslat a fejlesztésre:	1 Nem megfelelő 2 Gyenge 3 Átlagos 4 Jó 5 Kiemelkedő	
2. Nevelői munka irányítása	Nem tudok válaszolni Nem akarok válaszolni	
Szöveges értékelés és/vagy javaslat a fejlesztésre:		
3. Nyitottság az újra, változásra		
Szöveges értékelés és/vagy javaslat a fejlesztésre:		

360°-os teljesítményértékelés értékelőlap
(papír alapú)

1. Pedagógiai munka stratégiai tervezése

- Nem megfelelő Gyenge Átlagos Jó Kiemelkedő
 Nem tudok válaszolni Nem akarok válaszolni

2. Nevelői munka irányítása

- Nem megfelelő Gyenge Átlagos Jó Kiemelkedő
 Nem tudok válaszolni Nem akarok válaszolni

3. Nyitottság az újra, változásra

- Nem megfelelő Gyenge Átlagos Jó Kiemelkedő
 Nem tudok válaszolni Nem akarok válaszolni

4. Munkatársak bevonása

- Nem megfelelő Gyenge Átlagos Jó Kiemelkedő
 Nem tudok válaszolni Nem akarok válaszolni

5. Munkatársakkal való humán gazdálkodás

- Nem megfelelő Gyenge Átlagos Jó Kiemelkedő
 Nem tudok válaszolni Nem akarok válaszolni

6. Vezetői ellenőrzési rendszer működtetése

- Nem megfelelő Gyenge Átlagos Jó Kiemelkedő
 Nem tudok válaszolni Nem akarok válaszolni

7. Az intézményen belüli nyilvánosság működtetése

- Nem megfelelő Gyenge Átlagos Jó Kiemelkedő
 Nem tudok válaszolni Nem akarok válaszolni

8. Partnerközpontúság

- Nem megfelelő Gyenge Átlagos Jó Kiemelkedő
 Nem tudok válaszolni Nem akarok válaszolni

9. „Jó gazda”-ként való működés

- Nem megfelelő Gyenge Átlagos Jó Kiemelkedő
 Nem tudok válaszolni Nem akarok válaszolni

10. Munkahelyi viselkedés, cselekvés

- Nem megfelelő Gyenge Átlagos Jó Kiemelkedő
 Nem tudok válaszolni Nem akarok válaszolni

11. Szervezési, csapatmenedzselési készségek, irányítókészség

- Nem megfelelő Gyenge Átlagos Jó Kiemelkedő
 Nem tudok válaszolni Nem akarok válaszolni

12. Karizmatikusság

- Nem megfelelő Gyenge Átlagos Jó Kiemelkedő
 Nem tudok válaszolni Nem akarok válaszolni

13. Időstrukturálás

- Nem megfelelő Gyenge Átlagos Jó Kiemelkedő
 Nem tudok válaszolni Nem akarok válaszolni

14. Döntési-, problémamegoldó képesség

- Nem megfelelő Gyenge Átlagos Jó Kiemelkedő
 Nem tudok válaszolni Nem akarok válaszolni

15. Teljesítmény- és eredményorientáltság

- Nem megfelelő Gyenge Átlagos Jó Kiemelkedő
 Nem tudok válaszolni Nem akarok válaszolni

16. Felelősségvállalás, elkötelezettség

- Nem megfelelő Gyenge Átlagos Jó Kiemelkedő
 Nem tudok válaszolni Nem akarok válaszolni

Kérjük, végül jelölje meg válaszadói státuszát!

- Fenntartó képviselője
 Igazgató helyettes
 Intézmény gazdasági vezetője
 Minőségügyi vezető
 Munkaközösség vezető
 Nem pedagógus munkatárs
 Önértékelést végző intézményvezető
 Pedagógus
 Tagintézményekkel rendelkezők esetében: tagintézmény vezetők

SMART-módszer példa: a digitális napló bevezetése**Cél pontos meghatározása (S):**

TANINFORM-típusú digitális napló bevezetése

Cél mérési mutatói (M):

A hagyományos napló teljesen kiiktatásra kerül (igen/nem)

Cél egyeztetés jellemzői (A):

Egyeztetés a pedagógussal: a tanítási óra beírása az adott nap 24 órájáig megtörténik; a hiányzók beírása az adott nap 24 órájáig megtörténik (utána a rendszer lezár, csak igazgatói jogkörrel lehet később beírni)

Egyeztetés az igh.-sel: helyettesítések beírása az adott helyettesítés megkezdése előtt

Egyeztetés az osztályfőnökökkel: a hiányzások nyomon követése heti rendszerességgel (igazgató ellenőrzi)

Cél teljesítésének realitása (R):

A cél reális, hiszen a 2007/2008. tanévben a digitális napló kipróbálásra került 3 osztályban, amikor is a digitális naplót és a hagyományos naplót egyaránt használtuk.

Cél időjellemezője (T):

A 2008/2009. tanév teljes időtartama alatt.

(Készítette: Molnár László - Varga Katalin Gimnázium igazgatója)

Akcióterv a Taninform-típusú digitális napló 2008/2009. tanévben történő bevezetéséhez

Ssz.	Rész cél	Intézkedés	Felelős	Határidő	Indikátor
1.	Egy működő rendszer tanulmányozása	Békéscsaba (benchmarking)	Igazgató, rendszergazda	2007. okt.	Nevelőtestületi megbeszélés a tapasztalatokról
2.	Taninform adatok feltöltése	Adatok bevitele	Rendszergazda	2007.dec	Az adatok feltöltöttsége legalább 90%.
3.	A digitális napló kipróbálása	3 osztály kiválasztása	Nevelőtestület	2008.jan	Nevelőtestületi jegyzőkönyv
4.	Érdemjegyek, feldolgozott témák vezetése a digitális naplóban	Kettős naplóvezetés elrendelése 3 osztályban	Igazgató	2008.jan	Iskolavezetőségi ellenőrzések jegyzőkönyvei
5.	A tapasztalatok megvitatása	Nevelőtestületi megvitatás	Igazgató	2008.jún.	A teljes bevezetéssel kapcsolatos kérések tételes felsorolása
6.	A feltételek megteremtése	A felsorolt tételek biztosítása	Igazgató	2008.aug.	A felsorolt tételek számbavétele, ellenőrzése
7.	A tanárok képzése	Belső továbbképzés (a rendszer használatára)	Rendszergazda	2008.aug.30	Legalább 90 %-s részvétel
8.	Hivatalos bevezetés	A 08/09. évi munkatervbe történő belefoglalás	Nevelőtestület	2008.aug.31	Munkaterv
9.	Szülők, tanulók tájékoztatása	Belépési kódok biztosítása	Rendszergazda	2008.szept	Visszajelzések a szülői értekezleteken
10.	A rendszerrel kapcsolatos kérések megfogalmazása a Taninform felé	Taninform levelezés	Rendszergazda	folyamatos	Levélmások az igazgatónak

(Készítette: Molnár László - Varga Katalin Gimnázium igazgatója)

**SMART-olt
célkitűzés és teljesítményértékelési formanyomtatvány**

Név:

Intézmény:

A célkitűzés és a célok egyeztetésének időpontjai:

célt jóváhagyó

célt megvalósító

A teljesítményértékelés időpontjai:

értékelő

értékelt

A.) SMART-olt célok és értékelésük

1. cél – SMART

Cél pontos meghatározása (S):

Cél mérési mutatói (M):

Cél egyeztetés jellemzői (A):

Cél teljesítésének realitása (R):

Cél időjellemzője (T):

1. cél értékelése

A B C D

n. cél

(Lásd 1. célnál felsorolt SMART és értékelés!)

B.) Standard intézményvezetői feladatokat magába foglaló elvárások teljesítésének értékelése

1. Stratégiai tervezés és irányítás

A B C D

2. Operatív vezetés

A B C D

3. Gazdálkodás

A B C D

4. Partnerkapcsolatok gondozása

A B C D

C.) SMART-olt TMR átfogó értéke

Ssz.	Elvárás	Éves értékelés
1.	SMART-olt célrendszer teljesített értékes	
2.	Standard intézményvezetői feladatok teljesítésének összértéke	

Példa a SMART-olt TMR értékelésére

Példa egy SMART-olt célrendszer teljesítésének értékelésére				
Ssz.	Teljesítménycélok megnevezése	Súly	Éves értékelés	Éves értékelés számértéke
1.	1. Teljesítménycél	5	B	0,8
2.	2. Teljesítménycél	10	A	1
3.	3. Teljesítménycél	15	A	1
4.	4. Teljesítménycél	10	B	0,8
5.	5. Teljesítménycél	25	A	1
6.	6. Teljesítménycél	35	A	1
7.	SMART-olt célrendszer teljesített értéke	100	A	0,97

Példa a standard intézményvezetői feladatokat magába foglaló elvárások teljesítésének értékelése				
Ssz.	Elvárások megnevezése	Súly	Éves értékelés	Éves értékelés számértéke
1.	1. Stratégiai tervezés és irányítás	1	B	0,8
2.	2. Operatív vezetés	1	A	1
3.	3. Gazdálkodás	1	A	1
4.	4. Partnerkapcsolatok gondozása	1	A	1
5.	Standard intézményvezetői feladatok teljesítésének összértéke	4	B	0,95

Példa a SMART-olt TMR átfogó értékének képzésére				
Ssz.	Elvárások megnevezése	Súly	Éves értékelés	Éves értékelés számértéke
1.	SMART-olt célrendszer teljesített értéke	2	A	0,97
2.	Standard intézményvezetői feladatok teljesítésének összértéke	1	B	0,95
3.	SMART-olt TMR átfogó értéke	3	B	0,96

Vezetőpolitika kidolgozására létrehozott projektszervezet

Projektszponzor: Dr. Kállai Mária
Projektvezetők: Szabó Róza (Szolnok), Hegedűs Márta (Homo Regius)
Projektmenedzser: Sólyomvári Viktória
Projektadminisztrátorok: Molnár Erika (Szolnok), Demény Veronika (Homo Regius)
Háromszintű munkacsoport:

1. A módszertani munkacsoport tagjai (minden intézménytípusból 2-2 fő)

- Agócs Zoltánné Maróti Zsuzsanna
(PH, Személyzeti és Munkaügyi Osztály, osztályvezető)
- Gál Gábor (általános iskola igazgató)
- Gúth Ferenc (szakképző iskola igazgató)
- Jász Mária (PH, Oktatási, Kulturális és Sport Osztály,
óvodai és általános iskolai referens)
- Molnár László (gimnázium igazgató)
- Szügyi Dezső (általános iskola igazgató)
- Ferenczné Teleky Éva (óvoda vezető; oktatási bizottság vezetője)

2. Oponáló munkacsoport tagjai:

- Bencsik Zsolt (SZMJV Intézményszolgálat, igazgató)
- dr. Sebestyén Ildikó (PH, aljegyző)
- dr. Szakali Erzsébet (PH, jegyző)
- dr. Versitz Éva (PH, Egészségügyi és Szociális Osztály, osztályvezető)
- Kalmárné Szász Julianna (általános iskola igazgató)
- Ócsai Péterné (óvoda vezető helyettes)
- Pogány Gyula (gimnázium igazgató)
- Romhányi Beáta (PH, Szociális Támogatások Osztálya, osztályvezető)
- Szappanos Józsefné (általános iskola igazgató)
- Szutorisz-Szügyi Csongor (PH, Humán Igazgatóság, igazgató)
- Dr. Tóth Andrásné (szakképző iskola igazgató)

3. Rendszer finomítását biztosító szakmai fórum tagjai:

a kibővített vezetői kollégium, a fórum vezetője: Deák László (gimnázium és általános iskolai igazgató)