

# INTÉZMÉNYVEZETŐI PÁLYÁZAT

**Kastély Óvoda és Bölcsőde többcélú intézmény  
óvodavezető (magasabb vezető)  
munkakör betöltésére**



**Pályáztató:**  
*Felcsút Önkormányzatának  
Képviselő-testülete*  
8086 Felcsút, Fő utca 75

**Készítette:**  
*Juhász Tiborné*  
8086 Felcsút, Kastély Óvoda  
és Bölcsőde óvodapedagógusa

## PÁLYÁZATI NYILATKOZAT

*Tisztelt Képviselő testület!*  
*Tisztelt Nevelőtestület, Alkalmazotti közösség!*

Alulírott Juhász Tiborné a Felcsúti Önkormányzatának Képviselő-testülete a közalkalmazotti jogállásról szóló 1992. évi XXXIII. törv. 20/A.§ alapján, 2023. 05. 18. meghirdetett, F/695/2023 számú, Kastély Óvoda és Bölcsőde (8086. Felcsút Fő utca 56.), 2023. 08. 01.- 2028. 07. 31. határozott időre szóló

Óvodavezetői állását tisztelettel megpályázom.

Mellékletként a következőket csatolom:

1. számú melléklet: Jogviszony igazolása
2. számú melléklet: Erkölcsei bizonyítvány
3. számú melléklet: Oklevél másolat az óvodapedagógus szakirányok elvégzéséről
4. számú melléklet: Oklevél másolat az óvodapedagógus végzettségről
5. számú melléklet: Szakmódszertani Tanúsítványok, Igazolások másolatai

**Kijelentem**, hogy rendelkezem a Nemzeti Köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény 67. § (1) bekezdés a.) pontjában előírt, a magasabb vezetői állás betöltéséhez szükséges felsőfokú iskolai végzettséggel és szakképzettséggel, a pedagógus szakvizsga keretében szerzett intézményvezetői szakképzettséggel. A mellékelt okiratok, a közalkalmazotti jogviszonyban töltött szolgálati időm és szakmai tapasztalatom alapján megfelelek a pályázati kiírásban szereplő feltételeknek.

**Nyilatkozom** arról, hogy hozzájárulok a pályázati anyagom sokszorosításához és továbbításához a döntéshozók és a véleményezők felé, a pályázat tartalmát a pályázat elbírálásában részt vevők megtekinthetik.

**Hozzájárulok** a pályázati anyagban foglalt személyes adataimnak a pályázati eljárással összefüggésben szüksége kezeléséhez.

**Nyilatkozom**, hogy hozzájárulok pályázatom nyílt ülésen való tárgyalásához.

**Kijelentem**, hogy az egyes vagyonynyilatkozat-tételi kötelezettségről szóló 2007. évi CLII. törvény által előírt vagyonynyilatkozat-tételi kötelezettséget elfogadom.

Juhász Tiborné

# Tartalom

<b>PÁLYÁZATI NYILATKOZAT</b> .....	2
<b>A PÁLYÁZAT ELKÉSZÍTÉSÉNEK ALAPJÁUL SZOLGÁLÓ JOGSZABÁLYI HÁTTÉR, FELHASZNÁLT DOKUMENTUMOK</b> .....	4
<b>1. SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ</b> .....	5
<b>2. SZAKMAI, PEDAGÓGIAI HITVALLÁSOM</b> .....	7
<b>3. MŰKÖDÉSI ÉS SZAKMAI HELYZETELEMZÉS</b> .....	8
<b>3.1. Intézmény adottságai</b> .....	8
<b>3.2. Szociokulturális háttér, gyermeklétszám alakulása</b> .....	9
<b>3.3. Tárgyi feltételek (infrastruktúra)</b> .....	13
<b>3.4. Az intézmény személyi feltételei (humán erőforrás)</b> .....	14
<b>3.5. Pedagógiai helyzetelemzés</b> .....	18
<b>3.6. Az intézmény kapcsolatrendszere</b> .....	25
<b>3.7. Gazdálkodás jellemzői</b> .....	27
<b>4. VEZETŐI PROGRAM</b> .....	28
<b>4.1. Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és irányítása</b> .....	29
<b>4.1.1. A helyi nevelési programból adódó feladatok</b> .....	29
<b>4.1.2. A sajátos nevelési igényű gyerekek óvodai integrálásából adódó feladatok</b> .....	32
<b>4.1.3. Gyermekvédelmi munka</b> .....	32
<b>4.2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és irányítása</b> .....	33
<b>4.3. Intézményi változások jövőkép (erősségek, gyengeségek)</b> .....	38
<b>4.4. Intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása</b> .....	40
<b>4.5. A vezetői kompetenciák fejlesztése- önreflexió</b> .....	44
<b>5. ZÁRÓGONDOLAT</b> .....	45
<b>MELLÉKLETEK</b> .....	47

## **A PÁLYÁZAT ELKÉSZÍTÉSÉNEK ALAPJÁUL SZOLGÁLÓ JOGSZABÁLYI HÁTTÉR, FELHASZNÁLT DOKUMENTUMOK**

A kiírt pályázaton belső pályázóként veszek részt, pályázatomat a Kastély Óvoda és Bölcsőde Pedagógiai Programja alapján készítettem el az alábbi törvények, jogszabályok, dokumentumok figyelembevételével:

- 2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről és rendeletei:
  - 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról
  - 229/2012. VIII.28.) Korm. Rendelet a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi 363/2012. (XII. 17.) Korm. rendelet az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról
- 2/2005. (III. 1.) OM rendelet a Sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelésének irányelve és a Sajátos nevelési igényű tanulók iskolai oktatásának irányelve kiadásáról
- 1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról
- 2015. évi CCXXIII. törvény egyes szociális, gyermekvédelmi, családtámogatási tárgyú és egyéb kapcsolódó törvények módosításáról
- 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról
- 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet a pedagógus-továbbképzésről, a pedagógusszakvizsgáról, valamint a továbbképzésben részt vevők juttatásairól és kedvezményeiről
- 328/2011. (XII. 29.) Korm. rendelet a személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti alapellátások és gyermekvédelmi szakellátások térítési díjáról és az igénylésükhöz felhasználható bizonyítékokról
- 15/2013. (II. 26.) EMMI rendelet a pedagógiai szakszolgálati intézmények működéséről
- 48/2012. (XII. 12.) EMMI rendelet a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokról, a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat ellátó intézményekről és a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokban való közreműködés feltételeiről
- 2011. évi CLXXIIC. törvény a nemzetiségek jogairól
- A Felcsúti Önkormányzat Képviselő-testületének vonatkozó önkormányzati rendeletei
- A Felcsúti Kastély Óvoda és Bölcsőde működését szabályozó dokumentumok
- 137/2018. (VII. 25.) Korm. rendelet az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról szóló 363/2012. (XII. 17.) Korm. rendelet módosításáról
- Bölcsődei nevelés-gondozás Országos Alapprogramja
- 1991. évi LXIV. törvény: a gyermekek jogairól.
- 1993. évi III. törvény: a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról.
- 1997. évi XXXI törvény: A gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról.
- 1/2000. (I.7.) SzCsM rendelet: a személyes gondoskodást nyújtó szociálisintézmények szakmai feladatairól és működésük feltételeiről.
- 9/2000. (VIII.4.) SzCsM rendelet: a személyes gondoskodást végző személyek továbbképzéséről és a szociális szakvizsgáról.
- 15/1998.( IV.30) NM rendelet
- 328/2011(XII.29.) Korm. rend. A személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti alapellátások térítési díjáról
- Az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII.31.) Korm. rend.
- 369/2013. Korm. rend. a szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi szolgáltatók, intézmények és hálózatok hatósági nyilvántartásáról és ellenőrzéséről. 37/2014 EMMI rendelet
- 2011. évi CXII. törvény ( Infotv.) 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet
- Nagy Jenőné (2017) Óvodai Nevelés a Művészet Eszközeivel. Alternatív óvodapedagógiai program az „Óvodai nevelés a művészetek eszközeivel” Óvodapedagógusok Országos Szakmai Egyesülete, Szolnok,

# 1. SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ

## SZEMÉLYI ADATOK

Juhász Tiborné



📍 Rákóczi. u. 26, 8086 Felcsút (Magyarország)

☎ +36 30 682 6087

✉ juhaszne.melinda75@gamil.com

Neme Nő | Születési dátum 1975. 02. 04. | Állampolgárság magyar

## MOTTÓ

„Ha valamire meg akarlak tanítani, azzal segítek legjobban, ha olyan tapasztalatokkal veszek körül, amelyekből fölépülhet alakuló tudásod vagy képességed. Ha eléggé jól teszem a dolgomat, az a benyomásod lesz, hogy az egészet te magad csináltad. Annál kevésbé leszek én a középpontban, minél kevésbé akarok én információkat adni és képességeket fejleszteni, mint inkább katalizálni a benned zajló folyamatokat.” (Péter Kline: Zseninek születtünk)

## SZAKMAI TAPASZTALAT

2012. –jelenleg

### Óvodapedagógus

Kastély Óvoda, Felcsút

Óvónőként fő feladatom az óvodás korú gyermekek harmonikus személyiségének fejlesztése az egyéni képességek ismeretében, valamint testi-lelki harmóniában élő gyermekek nevelése és iskolára való felkészítése.

2007.

### Óvodapedagógus

Nefelejcs Német Nemzetiségi Óvoda, Etyek

2005.

### Óvodapedagógus

Háromhárs Óvoda, Alcsútdoboz

## TANULMÁNYOK

2011. –2012.

### Tanügyigazgatási Szakértő és pedagógus szakvizsga

Pázmány Péter Katolikus Egyetem Bölcsész- és Társadalomtudományi Kar, Budapest (Magyarország)

Pedagógiai mérés, értékelés, szervezetejlesztés, kommunikációs ismeretek

2008. –2010.

### Közoktatási Vezető és pedagógus szakvizsga

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság-és Társadalomtudományi Kar, Budapest

Vezetés, szervezés, intézménymenedzselés, gazdálkodási és jogi ismeretek

2004. –2007.

### Óvodapedagógus

Apor Vilmos Katolikus Főiskola, Vác

3-7 éves korosztály óvodapedagógiai nevelése

2001. –2004.

### Gináziumi érettségi

Budakalász Gimnázium Csákvári Tagiskola, Csákvár

Anyanyelve magyar

Egyéb nyelvek	SZÖVEGÉRTÉS		BESZÉD		ÍRÁS
	Hallás utáni értés	Olvasás	Társalgás	Folyamatos beszéd	
angol	B1	B1	B1	B1	B1
ECL (B1)					

Szintek: A1/2: alapszintű felhasználó - B1/2: Önálló felhasználó - C1/2: Mesterfokú felhasználó  
[Közös Európai Nyelvi Referenciakeret](#)

**Kommunikációs készségek** Csapatllem, jó alkalmazkodási képesség, konfliktuskezelés, kommunikációs és előadói készség, célorientáltság, döntőképesség.

**Számítógép-felhasználói készségek** Alapfokú informatikai ismeretek, szövegszerkesztési ismeretek.

**Járművezetői engedély(ek)** B1

[Kapcsolódó dokumentum\(ok\)](#)

KIEGÉSZÍTŐ INFORMÁCIÓK

**Képzések:**

- 2021. A református Pedagógiai Intézet által meghirdetett "Teremtett világunk felfedezése" pályázaton "Hittorna" III. helyezést ért el.
- 2021. Népi játékok Néptánc módszertan. Így Tedd rá! – Oklevél
- 2020. Franz Kett Pedagógiai Módszertani Foglalkozás. – Igazolás
- 2020. Online Pedagógus Továbbképzések: Redmenta, Learning Apps használata a digitális munkarendben. A digitális lehetőségek megvalósítási lehetőségei és módszerei az óvodás korú gyermekek körében. Református Pedagógiai Intézet. – Igazolás
- 2019. Franz Kett Pedagógia. – Igazolás
- 2018. Pedagógiai módszerek az iskolai konfliktusok kezelésében. – Tanúsítvány
- 2016. Egy lehetséges út a gyermekhez, avagy egy életre szóló kaland. Pektor Gabriella. – Igazolás
- 2016. Hitéletre nevelés: Az érzelmi intelligencia fejlesztési lehetőségei és módszerei a tanításban. Reménység Magjai Alapítvány. – Igazolás
- 2015. A gyermekek mindenek felett álló érdekében szervezett 15. országos szakmai nap – Igazolás
- 2015. A kreatív játék. Alap Pedagógiai Központ – Igazolás
- 2015. Hiperaktív / magatartásproblémás gyermekek ellátása az óvodában. – Igazolás
- 2014. Pek-torna mozgásfejlesztő program a funkció-, beilleszkedési, valamint mozgáskoordinációs zavarokkal, tartásproblémákkal küzdő 3-10 éves gyermekek részére. – Tanúsítvány
- 2013. Az Óvodapedagógusok Portfóliójának elkészítése. Konkrét gyakorlati lépésekkel, előadással, konzultációval és gyakorlati példákkal, team munkában.– Igazolás
- 2012. Teljesítményértékelés és minőség a köznevelési-közoktatásiintézményekben. – Tanúsítvány Raabe Tanácsadó és Kiadó Kft

## 2. SZAKMAI, PEDAGÓGIAI HITVALLÁSOM

*„ A gyermek az öröm, a reménység. Gyöngye testében van valami világi; ártatlan lelkében van valami égi; egész kedves valója olyan nekünk, mint a tavaszi vetés: ígéret és gyönyörűség.”*

*(Gárdonyi Géza)*

Óvodapedagógusként vallom, hogy egy kis gyermek akkor kaphatja jövőbeni életéhez a legnagyobb értéket, ha szeretetben nevelkedik. Munkám során mindig azt tartottam szem előtt, hogy a rám bízott gyermekek olyan légkörben tölthessék mindennapjaikat, ahol tevékenyen, kreatívan szinte észrevétlenül – játék közben – ismerhetik meg a körülöttük lévő világot. Ezek az ismeretek hozzájárulnak személyiségük teljes kibontakoztatásához, megérezve magukban az alapvető emberi értékek fontosságát – mint az őszinteség, a becsület, mások tisztelete, segítőkészség -, megtapasztalhatják a közösen eltöltött idő örömét, és eközben észrevétlenül fejlődnek képességeik, készségeik.

Vezetőként is az lesz a célom, hogy ezen értékek mentén, de az új kihívásoknak és a törvényességnek megfelelően vezessem az intézményt. Olyan emberként, aki meghallgatja mások véleményét, tiszteli embertársait, nem ismer megoldhatatlan problémát, döntésképes, partnerközpontú, innovatív, kellő motivációval rendelkezik a vezetői munka eredményes ellátására. Én az emberi tényezőkben a különböző személyiségű és képességű emberek egy célért való összehangolásában hiszek, mert mindenki értékes és ezeket az értékeket kell megtalálni és „felhasználni” a szervezeten belül a feladatok sikeres elvégzésére, a meghatározott célok elérése érdekében. Azt gondolom ennek nélkülözhetetlen eszköze a bizalom, őszinteség, a motiváció és az elismerés, mely biztosítja a lelki egészség megóvását. („egy jó pedagógus a személyiségével nevel” – Dr. Bagdi Emőke.) Egy jó hangulatú munkahelyen az emberek is jobban teljesítenek, szívesen vállalnak külön feladatokat.

Elképzelésem szerint, akkor tudunk eredményesen együtt dolgozni, ha mindenki hozzájárul a sikerek eléréséhez és személyes felelősséggel tartozik vállalt és kapott feladatainak teljesítéséért. Ennek során biztos vagyok abban, hogy építeni lehet munkatársaim pozitív értékeire, melyek érvényesülésekor a szándék elsődlegesen fontos, a tettek, pedig magukért beszélnek.

Meggyőződésem, hogy a csapatformálás akkor sikerül, ha szem előtt tartom személyes hitvallásomat, melyek a terveimet befolyásolják:

*„ Semmit sem cselekedvén versengésből, sem hiábavaló dicsőségből, hanem alázatosan egymást különbnek tartván ti magatoknál. Ne nézze kiki a maga hasznát, hanem a másikat is. Annakokáért az az indulat legyen bennetek, mely volt a Krisztus Jézusban is.” ( Fil 2, 3-5)*

Nevelési programunk szemlélete, közel áll a személyiségemhez, melynek alappillére kettős: az érzelmekre épít és a gyermek esztétikai tevékenységét, alkotó készségének fejlesztését hangsúlyozza. Kiemelt a szabadjáték elsődlegességét és az élményközpontú tapasztalatszerzést. Fontosnak tartom a pedagógiai munkában a régi értékek, szokások megőrzését, a gyermekek esztétikai és erkölcsi érzékük ezek által való formálását, a természet szeretetét és védelmét, kompetenciáik fejlesztését egyéni képességeik figyelembevételével, a tehetséggondozást, mozgásigényük kielégítését, a családokkal való jó kapcsolat kialakítását, a hitelességet és ma már a XXI. század által megkívánt technológiai változások követését is.

### **3. MŰKÖDÉSI ÉS SZAKMAI HELYZETELEMZÉS**

#### **3.1. Intézmény adottságai**

Intézményünk Felcsút községben, Fejér vármegyében található Székesfehérvár, Tatabánya és Budapest háromszögének szinte a közepében. A falu lélekszáma meghaladja az 1900 főt, egy 600 fő befogadására alkalmas általános iskolával, egy hasonló befogadóképességgel rendelkező középiskolával és óvoda épületével összekötött 42 főt befogadó bölcsődével rendelkezik, mely teljesen új létesítmény külső és belső megjelenésében is modern, minden igényt kielégítő épület.

**Óvodánk** falut átszelő fő út mellett, egy régi, szép épületben található. Az épület nem óvodának épült, de belső átalakítása, ma is kiszolgálja a gyermekek testi, lelki fejlődését, megfelelő ellátását. 2009-es évben felújításon esett át, melynek során bővült egy új csoportszobával és hozzá kapcsolódó öltözővel, mosdóval, egy tornaszobával és egy logopédiai foglalkoztatóval, valamint az összes nyílászáró cseréje is megtörtént. 2018.-ban megépült az új konyha a kiszolgáló helyiségekkel, az óvoda új nevelői szobát, tálalót, irodahelyiségeket, öltözőt és mosdót kapott. Az épület környezete is teljesen megújult, térkövezett, kandeláberes bejárattal, valamint napkollektor került a tetőre, villamoshálózat és fűtőkorszerűsítés is megvalósult. A teljes megújulást követően, óvodánk felvette a "KASTÉLY ÓVODA" nevet, utalva ezzel az épület múltbéli szerepére és a jelenlegi kinézetére. 2019.-ben megnyitotta kapuját az új bölcsődei szárny 3 csoporttal, így az intézmény neve Kastély Óvoda és Bölcsődére módosult. A bölcsőde közvetlenül kialakított játszókerttel rendelkezik.

Az óvoda udvara 2020-ban készült el, biztonságos ütécscillapítók, modern játékeszközök, homokozó, élő cserjék kerültek beépítésre. Az udvari környezet minden évszakban lehetőséget nyújt a mozgásra a nagy felületet borító öntött gumi és gumitégla felület által.



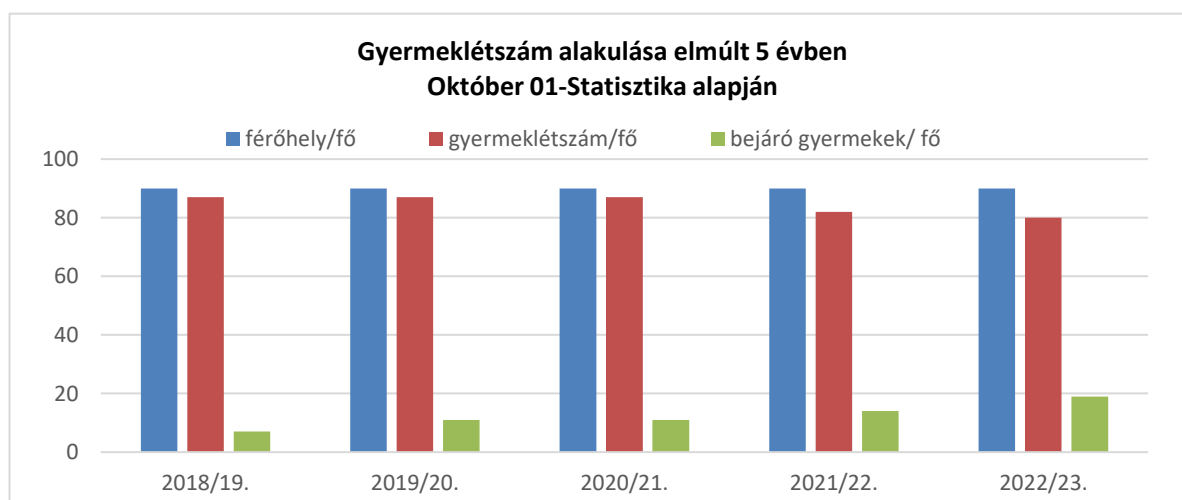
A bővítése során az átalakult udvarrész indokoltá teszi az udvari játszórészek újrafelosztásának átgondolását, állandóságot és biztonságot nyújtó játszóterületek kialakítását korcsoportok figyelembevételével és szükségessé vált az ivóút karbantartása is.

Az előkert gazdag növényvilága gyönyörködtet, az udvar fái kellemes árnyékoltságot nyújtanak a gyermekek számára. Az udvart körülölelő zöld terület (szántó, középiskolai tankert, patak és erdő) kínálja a lehetőséget a környezeti nevelés céltudatos lehetőségeinek megvalósítására. A fenntarthatóságra nevelés, az óvodás gyermekek környezettudatos szemléletének, gondolkodásának megalapozásának alakítása az intézmény pedagógiai programjának kiemelt területe, ezért fontosnak tartom a Zöld Óvoda cím megszerzését.

Intézmény szervezetiileg önálló, gazdasági jogkörét tekintve (az intézmény Alapító Okiratában meghatározottak alapján) önállóan működő és az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szempontjából részjogkörű szerv, melynek pénzügyi gazdasági feladatait együttműködésű megállapodásban meghatározottak alapján a Felcsút Község Polgármesteri Hivatala látja el.

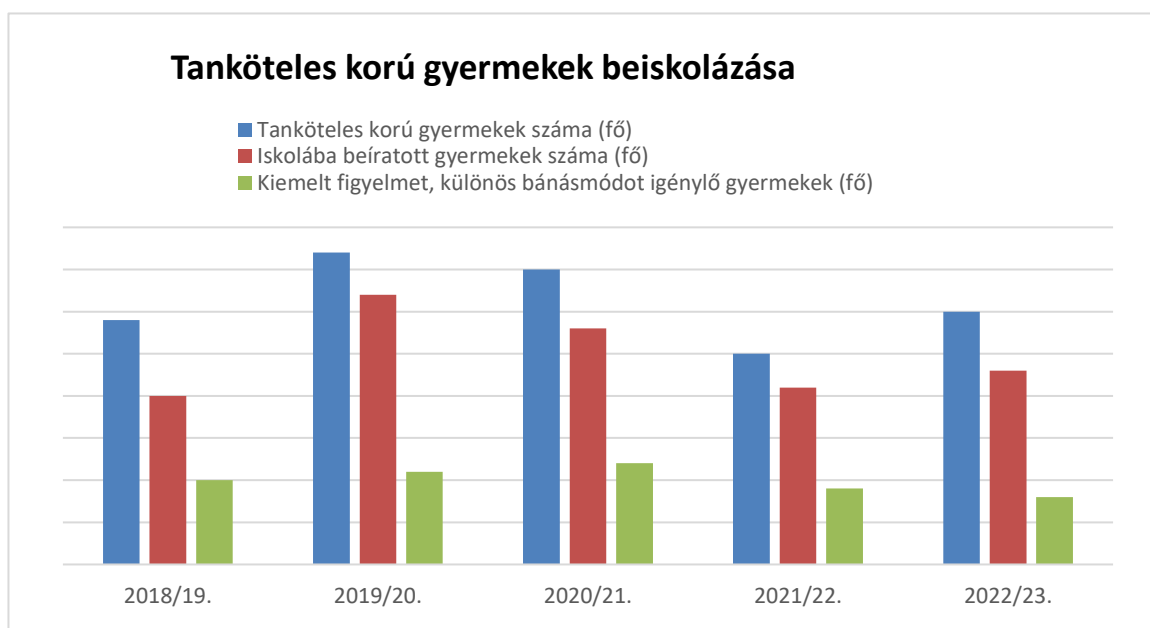
### 3.2. Szociokulturális háttér, gyermeklétszám alakulása

A falu lélekszáma folyamatosan emelkedik, sok új ház épül, ezzel együtt bővül a fiatal családok száma. A családpolitikának köszönhetően egyre több gyermek születik, amely a beiratkozott létszámadatokban már megjelenik. Az intézmény emellett jól megközelíthető, csendes, a főútvonal mellett, biztonságos távolságban helyezkedik el. Ezáltal vonzóvá teszi az óvodát, az áthaladó, munkába ingázó családok illetve a bölcsődébe járó családok számára is. Az elmúlt öt évben, a településen élő minden -az Alapító Okirat alapján felvehető óvodaköteles, óvodába jelentkező gyermek, felvételt nyert az intézménybe. A férőhelyek száma 90 fő + 20%. A férőhely- gyermeklétszám adatok szerint a kihasználtság év végére eléri a 100% -ot.



A jelentkező gyermekek létszáma magas. Ennek teret csak addig lehet adni, ameddig a túlszűfoltóság nem megy a gyermekek rovására. Az elmúlt évek alatt jelentkező nehézségek miatt (magas gyermeklétszám, intenzívebb feladatellátás, együttműködés érdekében harmónia teremtés a szülői elvárások és pedagógiai szemléletünk között) felnőttek esetében a kiegészítő veszélyét hordozza magában.

A tanköteles korú gyermekek beiskolázási aránya évről évre hasonló képet mutat. A még egy évet óvodai nevelésben részesülők többségét a nyári születésűek, illetve részképességeikben fejlesztésre szoruló és sajátos nevelési igényű gyermekek teszik ki. A kiemelt figyelmet, különleges bánásmódot igénylő gyermekek létszáma folyamatos növekvő tendenciát mutat.



*Óvoda Alapító Okirata alapján fogadja és integrált nevelésben részesíti a:*

- különleges bánásmódot igénylő beszéd fogyatékos sajátos nevelési igényű gyermekeket a szakértői bizottság véleménye alapján,
- különleges bánásmódot igénylő egyéb pszichés zavarokkal küzdő sajátos nevelési igényű gyermeket a szakértői bizottság véleménye alapján,
- olyan különleges bánásmódot igénylő (de nem sajátos nevelési igényű) beilleszkedési, tanulási magatartási nehézséggel küzdő gyermekeket, a szakértői bizottság véleménye alapján, akik életkorához viszonyítottan jelentősen alul teljesítenek, társas kapcsolati problémákkal, tanulási, magatartásszabályozási hiányosságokkal küzdenek, közösségbe való beilleszkedésük, továbbá személyiségfejlődésük nehezített, vagy sajátos tendenciát mutat,

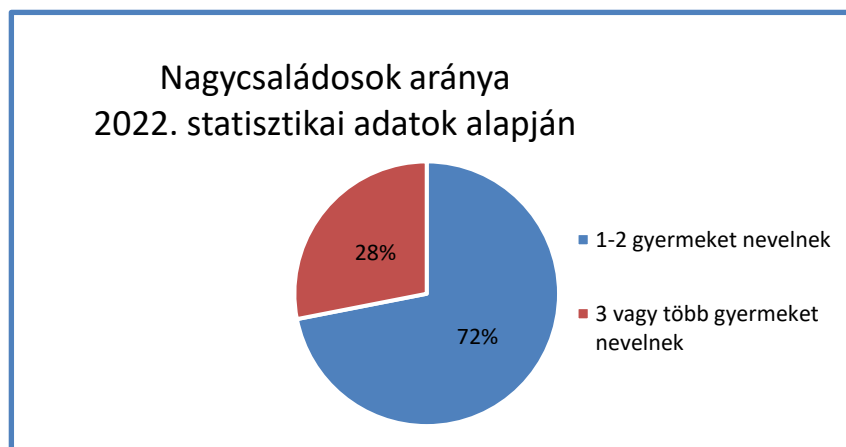
- különleges bánásmódot igénylő, a gyermekek védelméről és gyámügyi igazgatásáról szóló törvény szerint hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű gyermekeket.

A speciális fejlesztést igénylő gyermekek esetében prevenció feladatok elsődleges eleme a korai problémafeltárás, nevelőmunkánkban a differenciált fejlesztés biztosítása, valamint a Szakszolgálathoz irányítás. Sokszor hosszú időbe telik, amíg a szülő elfogadja a nehézségek jelenlétét, de sajnos az eljárási folyamat is rendkívül hosszadalmas tud lenni, így sok esetben csak a nagycsoportos korban kezdődnek meg a speciális fejlesztések. Az elmúlt évek tapasztalatából egyértelműen megállapítható, hogy folyamatosan növekszik az ellátottak száma. Az adatok mégsem tükrözik a teljes valóságot.

A különleges bánásmódot igénylő és sajátos nevelési igényű gyermekek integrálása csak akkor hatékony, ha a különböző színtereken dolgozó szakemberek össze tudják hangolni munkájukat, ezért a gyermekek nevelésében közreműködő más személyekkel, gyógypedagógussal és egyéb segítő szakemberekkel és természetesen a szülői házzal állandó kapcsolattartásra kell törekedni.

A csoport óvónői kiemelt feladatként valósították meg a gyermekvédelmi feladatokat. Az őszinteség, a szakmaiság, a javító szándék, kulturált hangnem jellemezte a prevenciót, a gyermekvédelmi esetek megoldását.

A férőhely- gyermeklétszám befolyásoló tényező a családokban nevelt gyermekek száma is. Az óvodába járó gyermekek egyharmada nagycsaládban él. A családok többsége jó, rendezett anyagi körülmények között él.



Az óvodába járó gyermekek ismeretanyaga, élményvilága gazdag. A szülők gyakran viszik gyermekeiket kulturális rendezvényekre (báb-, gyermek-színházi előadásokra, koncertekre), sporteseményekre. Rengeteg tapasztalattal, élménnyel gazdagodnak utazások alkalmával is, melyet szívesen osztanak meg társaikkal a velük foglalkozó felnőttekkel. Több család között

van baráti kapcsolat, gyakran szerveznek közös programokat, a gyerekek óvodán kívül is sokszor játszanak együtt. Az otthonról hozott értékközvetítő élmények pozitív hatással vannak a játékokra, a csoportok mindennapi életére.

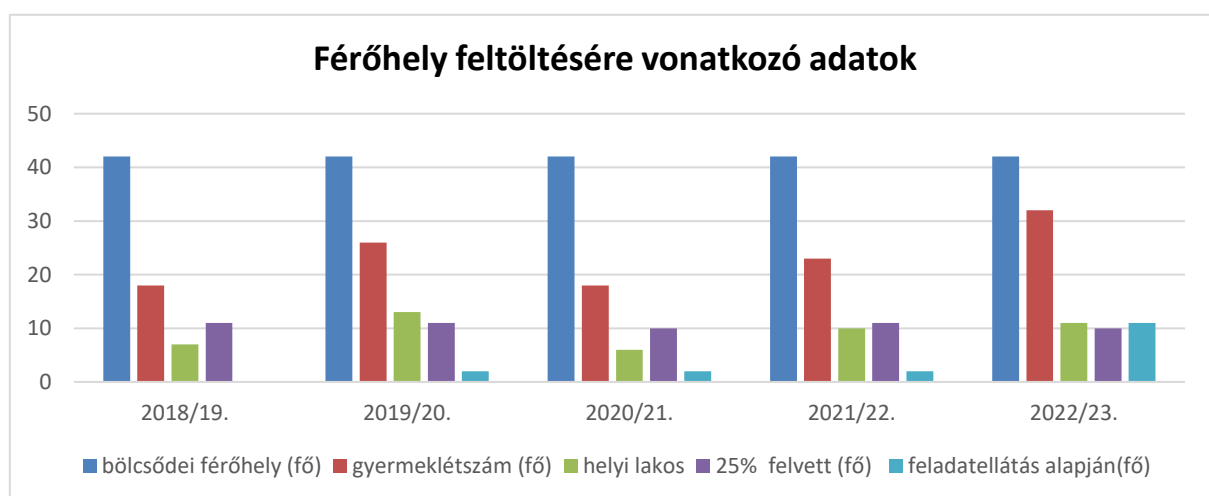
A gyermekek fejlődését elősegítő szociokulturális értékek mellett meg kell említeni a gyermekek fejlődésére negatívan ható tényezőket is, mint:

- a felgyorsult életritmus – időhiány, „online”-életmód,
- kontrolálatlan, digitális ingerdömping,
- teljesítmény orientáltság,
- következetlen, szabadelvű nevelési stílus.

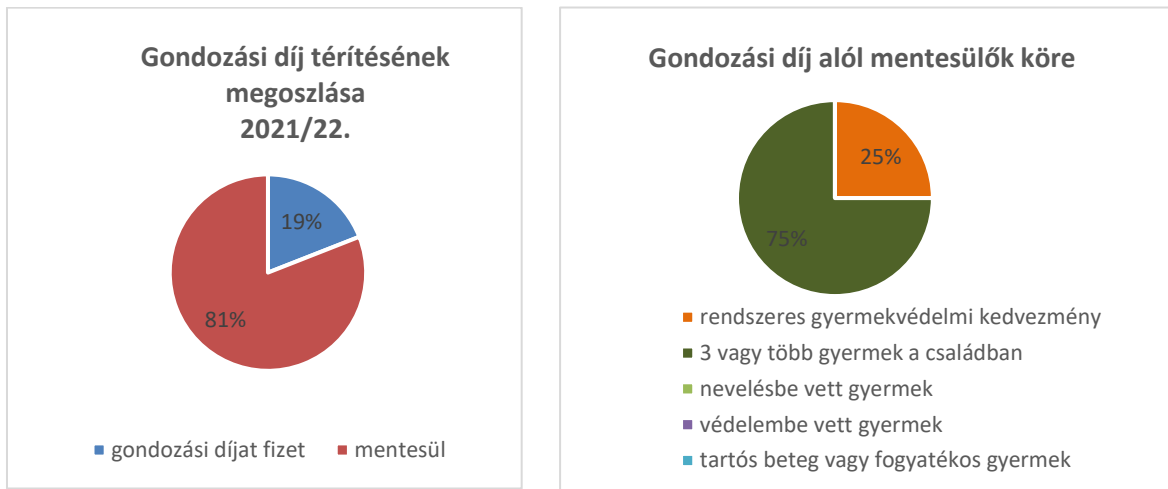
Sajnos a fenti jellemzőket egyre gyakrabban és egyre több családnál tapasztaljuk, melyek különböző tünetekben nyilvánulhatnak meg a gyermekeknél, mint: az elhúzódó szobatisztaság, szorongás, agresszió, részképesség gyengeség, étkezési problémák, érzelmi labilitás stb.

Mindezeket figyelembe véve, fontosnak tartom a gyermekek mindenek felett álló érdekeit szem előtt tartó, folyamatos, őszinte kommunikációt, tapasztalatcserét a szülőkkel, továbbá a problémák megelőzése, illetve megoldása érdekében a konstruktív együttműködési lehetőségek keresését pedagógusok megtámogatásával.

**Bölcsődébe** a 2022/23. nevelési évben összesen beíratott gyermekek száma: 40 fő Jellemzően 18 hónapos kor után igényelnek a szülők bölcsődei ellátást. Feladatellátási szerződés keretében, illetve a Gyermekevédelmi törvény 94.§ (5a) alapján a bölcsőde az engedélyezett férőhelyszáma maximum 25%-áig, az ellátási területén kívül lakóhellyel, ennek hiányában tartózkodási hellyel rendelkező gyermek ellátása valósul meg.



Halmazottan hátrányos helyzetű, veszélyeztetett gyermek nincs az intézményünkben. A családtámogató jogszabályi változások következtében évek óta nő a gondozási díj alól mentesülők száma.



### 3.3. Tárgyi feltételek (infrastruktúra)

Az **óvoda** szakmai szempontból megfelel a törvényben meghatározott felszereltségnek. A gyermekek gondozásához, neveléshez szükséges alapfeltételeket biztosítja. Az Óvoda 4 csoportszobával rendelkezik, melyek méretileg eltérőek befolyásolva a befogadókészségüket, ezáltal a csoportbeosztást is. A csoportban játszógaléria teszi tágasabbá, jobban kihasználhatóbbá a teret.

Felújítások során az adottságok miatt, nem lehetett kialakítani mindegyik csoportszobához szükséges külön mosdó helyiséget. Így két csoportnak kell egy folyosón és mosdón osztozniuk, ahol nincs a szabadba közvetlen szellőztetési lehetőség. Fejlesztést igényel a közös helyiségek levegőcseréjének biztosítása.

Az óvoda belső arculata esztétikus, a fabútorokat, árnyékolást biztosító színes textíliák biztosítottak. A gyermekek fejlesztését elősegítő eszközök az elhasználódás miatt, valamint az új, korszerűbb, modernebb játszóeszközök megjelenése kapcsán időszakonként kiegészítésre, cserére szorulnak. Fontosnak tartom az esztétikai értéket magában hordozó program külső megjelenítését az óvodai környezetben. A tárgyi eszközök pénzügyi forrásbiztosítására az intézményi költségvetés keretein kívüli célpályázatokon nyert összegek, adnak lehetőséget.

Korszerű mozgásfejlesztő eszközökkel felszerelt tornaterem áll a gyermekek rendelkezésére, ahol sófal és fényterápia panel is található. Mindezek megfelelő teret biztosítanak a preventív mozgásfejlesztésnek, valamint a mozgáskorrekcióra szoruló gyermekek gyógypedagógus által történő egyéni fejlesztésének. Egyben ünnepek színtereként és közösségi térként is funkcionál.

A tornaszobából kialakított szertár átalakítását szükségesnek tartom, mert megnehezíti az eszközök elővételét, jelentős időt elvéve a fejlesztő tevékenységtől.

A logopédiai, fejlesztőpedagógiai, és orvosi szakellátás jól felszerelt, külön helyiségekben valósul meg.

Az intézményben dolgozó nevelők és technikai dolgozók számára korszerű öltözők és zuhanyzók biztosítottak.

A szakmai munka színvonalának fejlesztéséhez, a dolgozók komfortérzetének növeléséhez elengedhetetlen a nevelői szoba átalakítása. Az elméleti munka feltételeinek optimális megteremtése érdekében szükségesnek tartom számítógép, nyomtató hozzáférését a pedagógusok számára, óvónői laptop mobil internettel, az IKT eszközök felhasználhatóságát a tanulás támogatása érdekében.

Az óvodatitkár és élelmezésvezető számára jól felszerelt irodahelyiség áll rendelkezésre. A meglévő informatikai eszközök alapvetően biztosítják a színvonalas, felelősségteljes feladat elvégzését.

**Bölcsőde** csoportszobái egységesen 50 m<sup>2</sup> alapterületűek, melyek egymásba nyílnak. Rendelkeznek a gyermekek életkorának, fejlettségének megfelelő bútorzattal, gondozási eszközökkel, korszerű játékokkal. A csoportszobákhoz közvetlenül kapcsolódó terasz árnyékolóval védett. A közös udvaron csoportonként mobil és rögzített játékeszközök biztosítják a szabadban való mozgást, önfeledt játékot.

Az intézmény udvarának eszközei megfelelnek az érvényben lévő biztonsági előírásoknak. Ezek az eszközök a mozgásigény kielégítésére, tudatos mozgás és képességfejlesztésre, rendezvények lebonyolításához alkalmasak.

Az intézmény egy teljesen korszerű, új berendezési eszközökkel a HACCP minőségi rendszer szerint működő **főzőkonyhával** rendelkezik. Ez a rendszer kiterjed az alap- és csomagolóanyagok, beszerzésére és tárolására, berendezések karbantartására, tisztítására, a személyi és üzemi higiéniaára.

### 3.4. Az intézmény személyi feltételei (humánerőforrás)

Az Intézmény a törvényi előírásoknak megfelelő személyi feltételekkel rendelkezik.

- Jelenleg az óvodában dolgozó alkalmazott: **22 fő**, bölcsődében: **10 fő**

Intézmény alkalmazottainak végzettség szerinti összetétele:

Óvoda-Bölcsőde	Fő	Végzettség szerint
----------------	----	--------------------

alkalmazottak		szakképzettség	érettségizett + szakképzett	főiskola	szakvizsga
Óvodapedagógus	9			9	3
Dajka	4	3		1	
Kisgyermeknevelő	7		7		
Bölcsődei dajka	3	3			
Pedagógiai asszisztens	1		1		
Óvodatitkár	1			1	
Élelmezésvezető	1		1		
Szakács	1	1			
Konyhai kiegészítő	4	4			
Karbantartó	1	1			
Összesen:	32				

Az intézmény személyi ellátottság stabilnak mondható. Az óvodai nevelőtestületben 4 dajka segíti a pedagógiai munkát. Óvodapedagógusok közülük 1 fő óvodavezetői, 1 fő közoktatásvezetői és tanügyigazgatás szakértői, 1 fő fejlesztőpedagógusi szakvizsgával rendelkezik. A pedagógiai munka hatékonyságát az óvónők szakmai elhivatottsága, tenni akarása határozza meg. A nevelőtestületre jellemző a folyamatos megújulás vágya, az önképzésre való igény ezt bizonyítja, hogy a minősítő eljárásban 5 fő Pedagógus II. 1 fő Mesterpedagógus fokozatot ért el. Valamint az elvégzett képzések, tanfolyamok melyek alapját képezik a szakmai munkacsoportok és műhelymunkák célkitűzéseinek. ....

A dajkák rendelkeznek óvodai dajka OKJ-s szakképesítéssel és egy közülük óvodapedagógusi diplomával. Dajkák, mint a pedagógiai munkát közvetlenül segítő alkalmazottak, az óvónők jobb kezeként, összehangolt, közösen értelmezett munkavégzéssel segítik a csoportok életét. A dajka nemcsak technikai személyzet a gyermek életében, hanem nevelés egyik segítője is, aki mintául szolgál a gyermek számára. Ezért elkötelezettje vagyok annak, hogy szakmai munkájukat támogatva munkaidejük jelentős részében a pedagógiai célokat, nevelési és gondozási feladatokat lássanak el. Munkaidejük szervezésével törekedni kell arra, hogy minőségi időt tölthessenek a csoportokban. Pedagógiai célok megvalósítása mellett az épület bővítése által megnövekedett terület nagysága is indokoltá tenné 1 fő takarító személyzet felvételét.

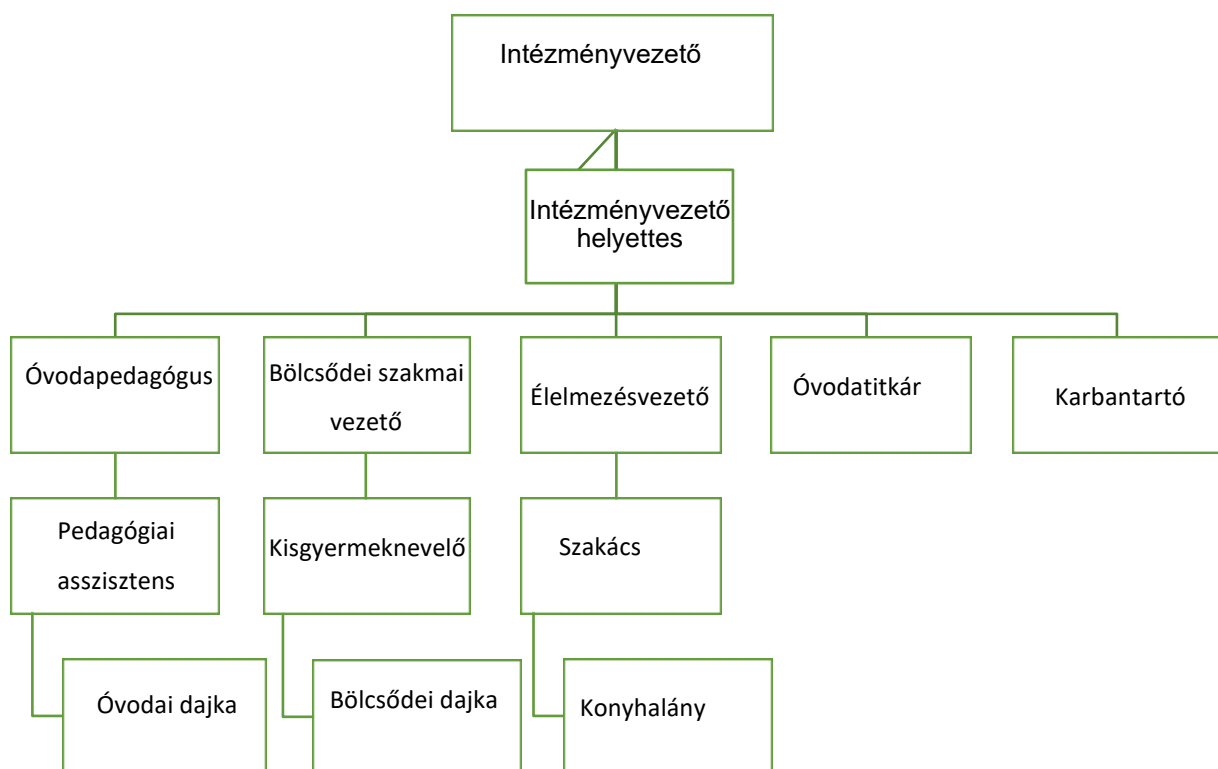
Pedagógiai asszisztens főként a sajátos nevelési igényű gyermekek csoporthoz illesztését segíti, ugyanakkor lelkesen vesz részt a programokban is. Segíti az óvodapedagógust a párhuzamosan végezhető tevékenységek megszervezésében és lebonyolításában. A lassabban haladó, egyéni

segítséget igénylő gyermekekkel nagyfokú rugalmasságával, jó alkalmazkodó készségével, gyors és megbízható helyzetfelismerésével segíti a csoportok munkáját.

Az óvodában Pedagógiai Szakszolgálat alkalmazottjaiként, logopédus és gyógypedagógus foglalkozik az SNI-s, BTM-es gyerekekkel az adott szakvéleményen feltüntetett időkeretben.

Intézményvezetői munkát és az óvodai életet nagymértékben segíti az óvodatitkár, aki napi 8 órában látja el munkaköri feladatait. Leterheltsége miatt szükségessé vált a munkakörök tisztázása, aktualizálása, hiszen már biztosítottak a személyi feltételek.

Az intézmény szervezeti ábrája:



Az intézmény közös igazgatású, többcélú intézmény:

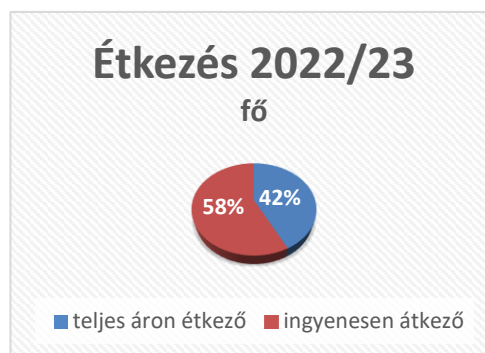
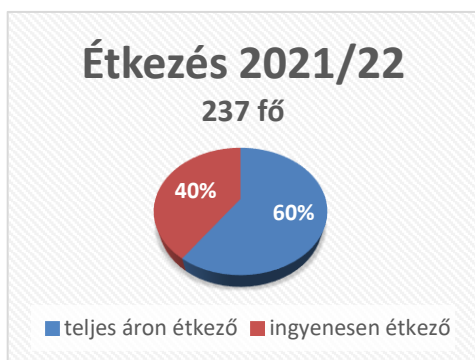
- Élén az intézmény vezetője áll, aki igazgatási és szakmai szempontok szerint egyaránt egy személyi felelőse az intézmény munkájának.
- A vezető helyettes, szakmai vezető, munkaközöség vezetők, mint konzultatív testület véleményező és javaslattevő jogkörrel rendelkeznek, közreműködik mindazon ügyekben, melyekben az óvodavezető ezt szükségesnek látja
- Vezetőség munkájában tárgytól függően az élelmezésvezető, a nem pedagógus dolgozók megbízottjai, a szülők munkaközössége vesz részt. (Szükségesnek tartom az intézmény szervezeti ábrájában történő megjelenítését.)



A **bölcsődét** a szakmai vezető irányítja. A bölcsődében dolgozó kisgyermeknevelő közül valamennyi középfokú OKJ végzettséggel rendelkezik. A másik kisgyermeknevelő a munkakör betöltéséhez szükséges középfokú végzettségen túl .....rendelkezik.  
Bölcsődei dajka segíti a gondozási tevékenységeket a felügyelet biztosításával

A gyermekorvos részfoglalkozás keretében preventációs feladatokat, státuszvizsgálatot végez az intézménnyel kötött megbízási szerződés alapján, heti 1 órában.

A konyhában dolgozó szakács munkáját 3 konyhai kisegítő 8 órában és 1 fő 6 órában dolgozó alkalmazott egészíti ki. Ők a **2018 -ban** kinevezett élelmezésvezető irányítása mellett végzik munkájukat. Az élelmezésvezetői feladat, hogy az általa összeállított étlapon egészséges, az adott korosztály igényeinek, az életkori fejlődési sajátosságainak megfelelő tápanyag összetétel szerepeljen, összhangban a közétkeztetésre vonatkozó előírásokkal. Az étlapot minden esetben ellenőrzi és aláírásával igazolja az Intézményvezető, a Szakmai vezető és a bölcsőde gyermekorvosa is. A gyerekek egészséges fejlődése érdekében nagy figyelemmel kísérik az étlap összeállítását, a kiadott étel minőségét és mennyiségét. 2022/23. nevelési évtől az iskolai étkeztetés feladatellátása megszűnt. Iskola leválása alkalmazotti létszámot befolyásoló tényezőként jelentkezik.



2018-tól 1 fő karbantartó napi 8 órában látja el a kert gondozását és karbantartási feladatait. A jelentős nagyságú terület szép és gazdag környezetének biztosítása érdekében szükségessé vált a megfelelő munkaeszközök beszerzésének biztosítása és munkabeosztásának átalakítása is.

### 3.5. Pedagógiai helyzetelemzés

Az intézményben működő bölcsődei és óvodai feladatokat ellátó szervezeti egységek szakmai szempontból önállóak, tevékenységüket a rájuk vonatkozó jogszabályok és szakmai előírások alapján látják el.

**Bölcsődében a szakmai munka** a Bölcsődei Nevelés-Gondozás Országos Alapprogramja alapján kidolgozott szakmai program alapján valósul meg. A bölcsődei nevelés célja, hogy a koragyermekkori intervenció szemléletének széles körű értelmezésével összhangban minden kisgyermekre és családjára kiterjedő prevenciós tevékenységet folytasson. A bölcsődei ellátást nyújtó intézmény, szolgáltató családbarát intézményként, szolgáltatásként hozzájárul a családok életminőségének javításához, a szülők munkavállalási esélyeinek növeléséhez.

Minden gyermeknek „saját” kisgyermeknevelője van, ezzel a kisgyermeknevelők a személyi állandóságot, a felmenőrendszert biztosítják. A saját kisgyermeknevelő rendszer lényege, hogy gondozáskor kizárólag csak a „saját” gyermekeit látja el az ölelkezési időben, amikor a társkisgyermeknevelő is jelen van. Ez állandóságot, biztonságot jelent a gyermekeknek, ami nélkülözhetetlen az egészséges személyiség fejlődésének.

Ellátandó tevékenysége:

- Az érzelmi biztonságot nyújtó kapcsolat kialakítása,
- a kisgyermekkel a környezethez való alkalmazkodás segítése
- az alapvető kulturhygiénés szokások és viselkedési szabályok megtanulásának segítése,
- a személyiség kibontakozásának és önállósulásának támogatása,
- a bölcsődébe kerüléssel járó nehézségek lehetőség szerinti megelőzése, csökkentése,
- egészséges, korszerű táplálkozás biztosítása.

Kisgyermeknevelők által vezetett dokumentáció:

- Bölcsődei gyermek egészségügyi törzslap – a családlátogatás időpontjának bejegyzésével, a beszoktatás összefoglalójával, ill. a meghatározott időközönkénti fejlődésment leírásával
- Fejlődési napló - a gyermek 1 éves koráig havonta, később negyedévente vezetve.
- Percentil tábla – ránézésre is szemléletesen mutatja a lineáris magasság- és súlyfejlődést
- Családi füzet – a bölcsőde adataival, leírásával, a szülő általi adatok bejegyzésével indított dokumentum, amelyben a gyermek óvodába menetelég a kisgyermeknevelők rendszeres bejegyzéseivel egészül ki.
- Csoportnapló – naponkénti vezetéssel

A szakmai belső ellenőrzéseket a szakmai vezető végzi, amely a nevelési gondozási program megvalósulására és a pedagógiai munka ellenőrzésére irányul. A tapasztalatokról feljegyzéseket készít, valamint megbeszéléseket tart a közös célok elérése érdekében.

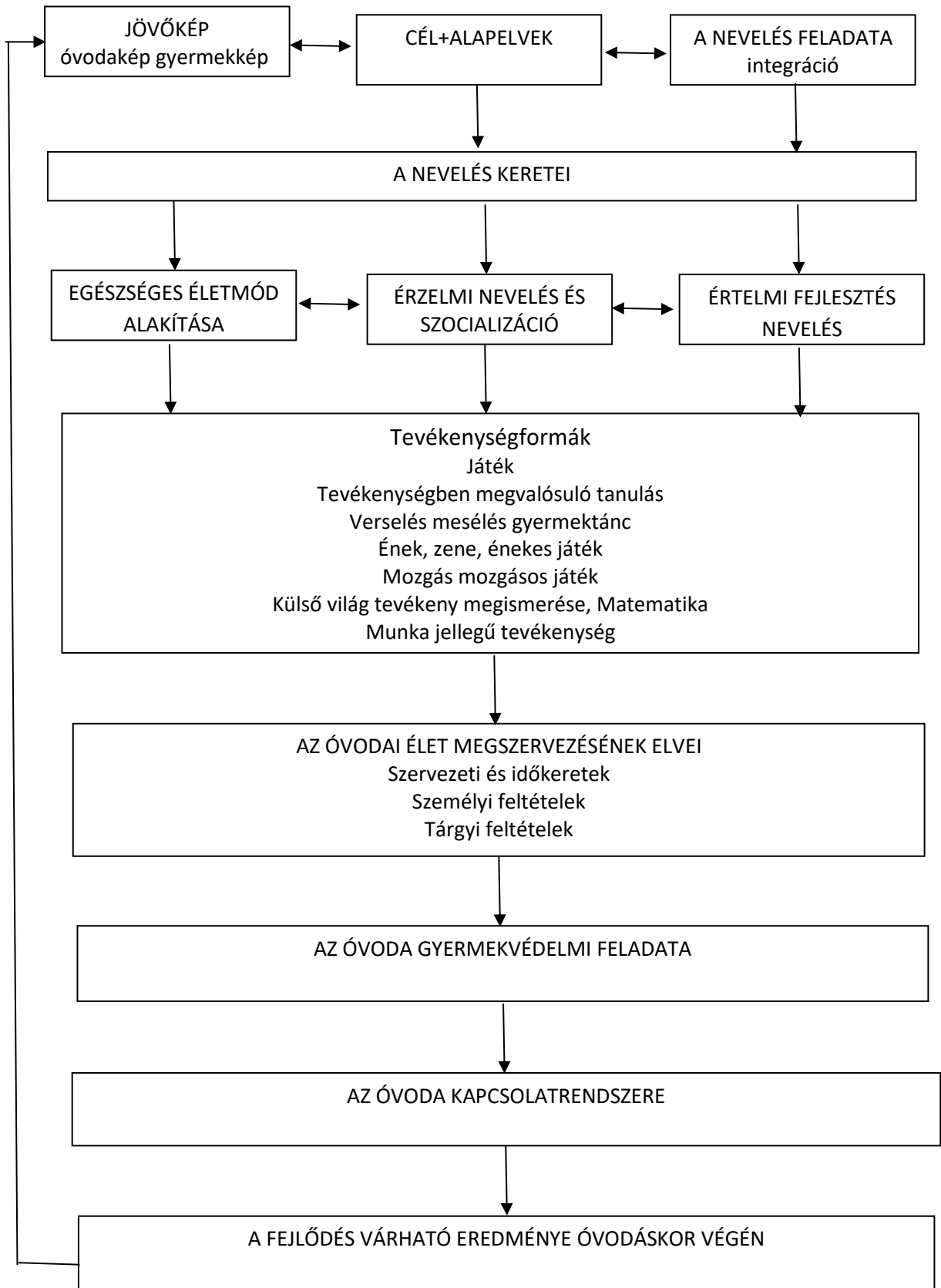
A szakmai ellenőrzéseket a Kormányhivatal ellenőrzésével párhuzamosan a Magyar Bölcsődék Egyesülete Módszertani Szervezet végzi. A bölcsődék szakmai felügyeletét a Magyar Bölcsődék Egyesülete, mint módszertani szervezet látja el. A bölcsőde szakmai vezetője kapcsolatban áll a bölcsődei bázis intézménnyel és a terület módszertani szaktanácsadóival.

**A bölcsődei nevelés-gondozás az óvodai neveléssel karöltve** jelenti az iskolás kor előtti nevelés szakaszát. Intézményvezetőként fontosnak tartom az egy épületben funkcionáló, e két intézménytípus egységes szemléletére, összehangolt működésére való törekvését. Melynek biztosítéka a két nevelési szakaszt meghatározó országos alapprogramok tartalmi elemei által megjelenő gyermekkép, a gyermekről vallott azonos gondolkodás és a fejlesztési lehetőségek.

**Óvoda Pedagógiai programjának** alapját az Óvodai Nevelés Országos Alapprogramja, valamint Nagy Jenőné:” Óvodai nevelés a művészetek eszközeivel” című választható óvodai programjának adaptációja határozza meg. A sajátos arculatot megformáló program a népi kultúrára, népi hagyományokkal való ismerkedésre helyezi a hangsúlyt. A kultúra átörökítése a kézműves tevékenységeken, népi gyermekjátékokon, a gyermek néptáncon és népmeséken keresztül valósul meg. A program a művészetek eszközeivel a gyermeki alapkészségek és kulcskompetenciák fejlesztésére koncentrál.

*Gyermekkép* alapja azon a feltételezésen nyugszik, „hogyminden gyermek vonzódik az élményekhez, a meséhez, zenéhez és az alkotó tevékenységekhez. Ha mindezt megkapja az óvodában, kialakul az óvodás tartása, önállóvá, nyugodttá és kiegyensúlyozottá válik. Tud nevetni, felfedezni, csodálkozni.” (Nagy Jenőné: Óvodai nevelési program)

## A program rendszerábrája



A programból eredően kiemelkedő jelentőségű a kézműves tevékenységek, zenei-, anyanyelvi nevelés, fejlesztés, a természet szeretetére nevelés az esztétikus, egészséges környezet megteremtése, környezettudatos magatartás megalapozása, környezetünk védelme és megóvása által, valamint az egészséges életmód, és a mozgás. Az Óvodai Nevelés Országos Alapprogramjában módosult a mozgás szerepe, gondolok itt az óvodáskor mozgáskoordináció intenzív fejlődésének szakaszára, amelyet változatos és örömteli, érzelmi biztonságban zajló gyakorlati formákkal, mozgásos játékokkal szükséges elősegíteni. Ennek érdekében fontosnak tartom a módszertani megújulást, képzésekkel történő elősegítését, hiszen minden feltétel (tárgyi / kapcsolati pl. sportegyesület) adott.

A pedagógiai program a helyi sajátosságok és a törvényi előírások változásai miatt legutóbb 2018-ban került átdolgozásra. A módosítás után a program még inkább gyermekközpontú, személyközpontú és játékközpontú lett. Nevelő munkánkat gyermekközpontú szemlélettel, a gyermekek egyéni fejlődését, életkori sajátosságait, szükségleteiket szem előtt tartva, változatos tevékenységek, közvetlen tapasztalatszerzés lehetőségeit biztosítva valósítjuk meg. Az óvodai életünk tevékenységformái változatosak, a gyermeki kíváncsiságra és érdeklődésre épülnek, az életkori sajátosságaikhoz igazodnak. Prioritást élvez továbbra is a **játék**, az olyan óvodai légkör, napirend szervezése, mely lehető legjobban biztosítja a gyermek pszichoszomatikus és interperszonális kapcsolatainak egészséges fejlődését, pedagógiai feladat a szabad játék és a fejlesztő, (irányított) játék helyes arányának megtalálása.

A nevelőmunkában meghatározó szerepe van az érzelmi nevelésnek, az aktivitásnak és a kreativitásnak, illetve a közösséget formáló programoknak, melyek egy része a családokkal közösen zajlik. Intézményi programok, ünnepek, hagyományőrzés:

- Szüreti mulatság – bölcsődével
- Kirándulás: Arborétum (ősz-tavaszi)
- Márton napi lámpás felvonulás – szülőkkel
- Bábszínházi előadás – bölcsődével
- Mikulás ünnep – bölcsődével
- Adventi mézeskalácssütés – szülőkkel
- Karácsony
- Farsang közösen – szülőkkel
- Nemzeti Ünnepek, márc. 15.-e, – bölcsődével
- Húsvéti tojásfestés – szülőkkel
- Anyák napja csoportonként – szülőkkel
- Gyermeknap az óvoda udvarán – szülőkkel –bölcsődével
- Barangolás – szülőkkel
- Kirándulások
- Világnapok
- Évzáró – szülőkkel

*Program a következő szakmai dokumentumok elkészítését javasolja, melyek segítik az ellenőrzést, elemzést, értékelést. A vezető pedagógiai, működési terve (időkerete: 1 év) Ez a dokumentum hidat képez a program és az óvónők gyermekcsoportokra elkészített terve között.*

- A gyermekcsoport nevelési terve: tervezési időkerete: félév
- A gyermekcsoport tevékenységi terve: tervezési időkerete: negyedév
- Eseményterv: tervezési időkerete: 1 hónap

Ezek a dokumentumok a csoportnaplóban találhatóak, melyek tartalmazzák a csoportra differenciáltan vonatkozó szokás-szabályrendszereket, a jeles napokhoz, évszakokhoz tervezett tevékenységi témaköröket, anyagokat és az eseményekkel járó szervezési munkákat.

A gyermek egészséges, a tevékenységekben megnyilvánuló fejlődéshez, fejlesztéshez a napirend és a hetirend biztosítja a feltételeket, melyek a megfelelő időtartalmú, párhuzamosan is végezhető, differenciált tevékenységek, valamint a gyermek együttműködő képességét, feladattudatát fejlesztő, növekvő időtartalmú csoportos foglalkozások tervezésével, szervezésével valósulnak meg. A napirend igazodik a különböző tevékenységekhez és a gyermek egyéni szükségleteihez, valamint tekintettel van a helyi szokásokra, igényekre, folyamatosság és rugalmasság jellemzi.

A csoportkszervezése általában a gyermekek életkora szerint történik. De az egyenletes gyermek létszám elosztás miatt, két csoport részben osztott, ennek alapján az óvodában kiscsoport, kis-középső csoport, középső-nagy csoport és nagy csoport működik.

Intézmény biztosítja az esélyegyenlőséget, a gyermekeket megillető jogokat, a nevelésen alapuló integráció lehetőségét. Nevelés sajátos feladata az inkluzív pedagógia, az integrált nevelés, ami lehetővé teszi, hogy a sajátos nevelést igénylő gyermekek átlagos társaival együtt nevelődjenek, minden gyermek a maga szintje és képessége szerint fejlődjön. Az óvodapedagógusok fejlesztő munkáját gyógypedagógus, fejlesztőpedagógus, logopédus is segíti. A csoportokban a pedagógiai asszisztens jelenléte hozzájárul az óvodapedagógusok integráló, egyénre szabott, kiegyensúlyozott fejlesztő munkájához

*A gyermekek megismerését és fejlesztését, a fejlődésük nyomon követését különböző kötelező dokumentumok szolgálják. Az óvoda „A megismerés-fejlesztés rendszere és eszköztára” könyvcsaládot használja fel segítségül, mellyel megismerhető az óvodás korú gyermekek képességeinek teljes rendszere. Az öt fő képességterületet egyforma súllyal történő kezelésével alkalmat ad arra, hogy a gyermek aktuális fejlettségi szintjét megállapítsuk, a fejlesztő munkához ez a kiadvány módszereket és eszközöket is ad. Az adminisztrációs terhek*

csökkentése érdekében, szükségesnek tartom a megfigyelések tervezésének, rögzített dokumentációjának (füzet) átdolgozását szakmai team, munkaközösségek bevonásával.

„Ne csak szóval szeressünk, hanem cselekedettel és valósággal.” (I. János 3,18)

*Az óvodában a tanulás folyamata*, jelentős részben utánzásos, spontán és szervezett tevékenység, amely a teljes személyiség fejlődését, fejlesztését támogatja. Nem szűkül le az ismeretszerzésre, az egész óvodai nap folyamán adódó helyzetekben, természetes és szimulált környezetben, kirándulásokon, az óvodapedagógus által kezdeményezett tevékenységi formákban, szervezeti és időkeretekben valósul meg.

Munkatervekben és munkaközösség terveiben is hangsúlyosan szerepelnek a közoktatás óvodákkal szembeni elvárásai, mint:

- az iskolaérettség,
- a környezettudatosságra és az anyanyelvi kultúra megőrzésére nevelés,
- az SNI gyermekek integráló nevelése, a tehetséges és fejlesztésre szoruló gyermekek nevelése és ezzel az esélyegyenlőség biztosítása.

Munkaközösségek az óvoda szakmai munkáját segítik, a munkaközösség-vezetők figyelembe veszik a vezetői éves munkatervben kitűzött célokat, feladatokat.

Műhelymunkák:	Szakmai munkaközösségek:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pántlika népi játékok és táncok</li><li>• Ügyes kezek kézműves műhely</li><li>• Pek-torna</li><li>• Barangoló program</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Önértékelési csoport, BECS</li><li>• Mese-vers dramatikus játék munkaközösség</li></ul>

*A minősítések, önértékelés, szakmai ellenőrzés és tanácsadás* folyamatában és eredményeként az óvodavezetés szükségesnek ítélheti meg egy – egy óvodapedagógus fejlesztését az általa kevésbé preferált területen, a hatékonyabb munkavégzés, a személyes fejlődés érdekében. Ezen továbbképzések költségeit a hatályos jogszabályi előírások és az intézmény anyagi lehetőségeinek figyelembevételével támogathatja. A képzések anyagi támogatása nem minden esetben lehetséges, viszont a munkaidő terhére hozzájárul a tanfolyamok sikeres elvégzéséhez. Műhelymunkák színvonalas vezetése érdekében fontosnak tartom az alábbi elsőbbséget élvező képzések támogatását:

- tehetségfejlesztési szakirányú továbbképzési szak zenei nevelés területén
- óvodapedagógusi mozgásfejlesztés szakirányú továbbképzés
- népi hagyományörzésre vonatkozó szakirányú képzés

- játék-és szabadidő pedagógus szakirányú továbbképzés
- mérési - értékelési feladatokra és pedagógus szakvizsgára felkészítők
- informatikai alapismeretek

Szükségesnek tartom a pedagógusok IKT tudásának folyamatos fejlesztését, az adminisztrációs terhek csökkentése érdekében is. Úgy gondolom az elektronikus csoportnapló bevezetése elengedhetetlenül szükséges lesz minden pedagógus számára. Ehhez a szükséges előkészületek megtétele (ismeretek bővítése képzések által) a következő évek feladata lehet.

A pedagógusok szakmai önállósággal rendelkeznek, melyet a szakmai munka során alapvetően biztosított - a szakmai módszertani szabadság megvalósulása a tervezésben megjelenik. Az óvónői párok együtt terveznek, összehangoltan, feladatokat megosztva dolgoznak. Vezetői célkitűzésem, hogy megvalósuljon a pedagógiai elveik, nevelési gyakorlatuk összehangolásának egyeztetése. Ehhez szükséges a két óra átfedési idő biztosítása mellett egy csoportonként összehangolt szokás és szabályrendszer kidolgozása.

A belső ellenőrzés az intézmény stratégiai dokumentumai alapján készül és az Éves Munkatervben foglaltak szerint zajlik. Az ellenőrzési tervben szerepel, hogy ki, mit, milyen céllal, milyen gyakorisággal, milyen eszközökkel ellenőriz. Az eredményeket a munkaközösségek beszámolóiban, az elégedettségvizsgálatok értékelése, a gyermekek fejlődési mutatói, valamint egyes területeket, pl. erőforrások, az éves beszámoló tartalmazza. (SZMSZ, PP, Éves Munkaterv, Beszámoló). Az intézményi önértékelési rendszer működését az intézmény vezetése irányítja, az önértékelési folyamatban a BECS tagja (óvodavezető, óvodavezető-helyettes) vesznek részt. Az ellenőrzés minden munkakörre kiterjedően a munkarendre, a munkafegyelemre, az intézményi szabályok, előírások betartására, valamint a munka minőségének vizsgálatára irányul.

Az folyamat akkor éri el célját, ha őszinte és nyílt párbeszédre épül, óvodapedagógusok bevonásával történik, tapasztalatot gyűjthetnek, tanulhatnak egymástól az értékelők és értékeltek. Mindezek tudatában vezetői munkám során fontosnak tartom, támogatni fogom a hospitálás /tevékenység bemutatók, jó gyakorlatok átadását megvalósító kezdeményezéseket.

Hiszek abban, hogy a közösség tagjaként valamennyien felelősséget vállalnak a közösen kitűzött célok- és feladatok megvalósításáért. A szakmai munkában, munkatársi kapcsolatban, döntéshozatal előtt őszinte, nyílt véleménnyel segítik a gyermekek érdekét legjobban szolgáló megoldások kialakítását.



### 3.6. Az intézmény kapcsolatrendszere

Az **intézmény a családdal** együtt, azt kiegészítve segíti a gyermekek fejlődését, közöttük szimmetrikus kapcsolat van. A családdal, mint együtt nevelő partnerrel kapcsolatot tart az Intézmény vezetője, szakmai vezető és a gyermekvédelmi felelős, az óvodatitkár és gazdasági vonatkozásban az élelmezésvezető. Az intézmény szervezi meg és szabályozza a szülőkkel együtt kialakított együttműködés formáit, mely a folyamatos információk áramoltatását, a szemléletformálást, az óvoda tartalmi munkájának szakszerű megismertetését, a gyermekek egyéni fejlődésének jellemzőit és a fejlődés eredményeit hivatott közvetíteni.

A kapcsolattartás formái:

- Hivatalos megkeresés: intézmény vezető levélben, hivatalos formában
- Szülői értekezlet: hivatalos tájékoztatás évente két alkalommal
- Beszélgetések: azonnali döntést, választ igénylő esetekben, gyermek állapotát érintő esemény kapcsán
- Írásos tájékoztató, bölcsődei üzenőfüzet
- Fogadóóra: beszélgetések a gyermekek fejlődéséről,
- Családlátogatás: még a befogadás előtt,
- Közös programok: a szülőkkel együtt szervezett rendezvények, ünnepek, kirándulások, nyílt napok alkalmával
- Online tájékoztatási csatornákon keresztül

A szülői munkaközösségnek fontos szerepe van az óvoda és a családokkal való kapcsolattartásban, a partnerközpontú együttműködés, a minőségfejlesztés működtetésében.

**Az óvoda és a bölcsőde** közvetlen partnerek. Az bölcsőde- óvoda átmenet zökkenőmentessé tétele érdekében vezetői célom, hogy az intézmény összehangoltan alakítson ki egy olyan tartalmi kapcsolatot, mely során megismerve segíthetik egymás nevelőmunkáját. Kapcsolattartás formái lehetnek: látogatások, tapasztalatcserekre lehetőséget adó szakmai napok, továbbképzések, közös értekezletek keretében történő tervezések, értékelések.

**Az óvoda az iskolákkal** helyi sajátosságokból adódó kapcsolat jellemzi. Működésében kiemelt szerepet kap a kölcsönös érdeklődés, hozzájárulva egymás nevelési céljainak, elképzeléseinek megismeréséhez, megértéséhez.

A kapcsolattartás formái:

- Nyílt napok az óvodában, óralátogatás az iskolában
- Egymás ünnepein, rendezvényein való részvétel

- Tanító pedagógus látogatása az óvodai nagycsoportban

Fontosnak tartom, hogy az óvoda kapcsolatba lépjen az iskolák: művészeti munkaközösségével az óvodai Pedagógiai Programnak megfelelően. A helyi középiskola szakképzésének értékei is nagyban segítenék a programunk nevelési céljait. A szakmai fejlődés szempontjából fontosnak tartom az egymástól való tanuláson és a szakmai kitekintésen alapuló kapcsolatrendszer kialakítását.

**Az óvoda és a közművelődési, kulturális intézményekkel történő kapcsolattartást** is a pedagógiai elveinek hasonlósága jellemzi, elősegítve a nevelési feladatok sokoldalú, színes megoldását. Kiemelt szerepe van ennek a kapcsolattartásnak a hátrányos helyzetű gyermekek szempontjából. A kapcsolattartás formái: látogatás, megbeszélések, rendezvényeken való részvétel.

Az intézmény és a **fenntartó** kapcsolata folyamatos, mely kiterjed:

- az intézmény működésével, működtetésével összefüggő feladatok ellátására,
- az intézmény alapkokumentumainak előterjesztésére, jóváhagyására,
- az intézmény pénzügyi-gazdálkodási tevékenységére,
- az intézmény, gazdálkodási, törvényességi ellenőrzésére,
- az intézmény szakmai munkájának eredményességére, a szakmai munka értékelésére.

A kapcsolattartás formái: szóbeli tájékoztatás, beszámolók, jelentések, egyeztető tárgyalások, speciális információk szolgáltatása az intézmény gazdálkodásához kapcsolódóan. A kapcsolattartó személy az óvoda vezetője.

**A Pedagógiai Szakszolgálattal** szakembereivel (fejlesztőpedagógus, gyógypedagógus, logopédus) a kapcsolattartás formája elsősorban eseti, mely kiterjed:

- a gyermek beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézség megállapítása, vagy kizárása,
- a gyermek sajátos nevelési igény megállapítása, vagy kizárása,
- a gyermek fejlettségével, személyiségével, magatartásával összefüggő szakvélemény megkérésére, fejlesztő foglalkozások megtartására
- Konzultáció az érintett pedagógusokkal a fejlesztő foglalkozásokon résztvevő gyermekekkel kapcsolatban.

**A Gyermekjóléti Szolgálattal** az óvoda gyermekvédelmi felelőse folyamatos kapcsolatot tart, amelyről az óvodavezetőnek rendszeresen beszámol. A kapcsolattartást vezetői szinten az óvodavezető gyakorolja. A kapcsolattartás kiterjed a gyermekvédelmi rendszerekhez kapcsolódó feladatot ellátó más személyekre, intézményekre, hatóságokra. A kapcsolattartás

lehetséges módja: értesítés, esetmegbeszélés, konzultálás, előadásra, illetve rendezvényre való meghívás.

**Az egészségügyi intézmények: gyermekorvos, védőnő** elsősorban prevenciós feladatokat, szűrő- és ellenőrző kontrollvizsgálatokat látnak el az intézménnyel kötött megállapodás szerint. Védőnő rendszeresen részt vesz az év eleji szülői értekezleten, tájékoztatást nyújt a szülők számára.

**Egyház-** Intézmény minden évben helyet biztosított a hitoktatáshoz, a gyermekek szabad vallásgyakorlásához. Játékos hittanfoglalkozások alkalmainak megtartásában a Református lelkész mellett én is, mint gyermektanító veszek részt, gazdagítva és segítő kezet nyújtva a gyermekek életre neveléséhez. Kapcsolatépítésben a helyi Református gyülekezet kezdeményező szerepet tölt be azzal, hogy biztosítja az általa szervezett képzéseken való részvételt a pedagógusok számára. Óvodából 3 óvodapedagógus rendszeresen részt vesz ezeken a módszertani képzéseken, és aktívan a nyári táborokban is.

#### **Sportegyesületek:**

- Ovi-foci – Bozsik Program,
- Úszásoktatás

A kapcsolatrendszer kialakításának és ápolásának is a nevelési célok, feladatok megoldását kell elősegítenie és hatása összhangban kell, hogy legyen a pedagógiai tevékenységgel. Ennek érdekében fontosnak tartom a külső partnerekkel való kapcsolattartási rendszer átgondolását az információáramlás hatékonyságának növelését. Kapcsolat megújítása érdekében szükségesnek tartom, hogy az intézmény minden partneréhez rendeljen kapcsolattartó személyt, aki összekötő szakemberként ápolja a gyermekek nevelése érdekében szükséges együttműködést.

Továbbá szükségesnek tartom egy olyan elektronikus rendszer működtetését, mely megkönnyíti a gyors napra kész, nagyobb mennyiségű feladat, és információ átadását, továbbá csökkenteti az alulinformáltságból adódó téves kommunikációs helyzeteket.

### **3.7 Gazdálkodás jellemzői**

A gazdálkodás részletes rendjét az intézmény Szervezeti és Működési Szabályzata tartalmazza. Az óvoda zavartalan működését a Fenntartó Önkormányzat által meghatározott költségvetés biztosítja. A költségvetés keretösszegét az intézménybe járó gyermekek, pedagógusok és a nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő alkalmazottak létszáma, az egyéb üzemeltetési költségek, az önkormányzati, állami és egyéb támogatások mértéke határozza meg.

#### 4. VEZETŐI PROGRAM

Az intézmény vezetésére vonatkozó fejlesztési elképzeléseimet a magyar óvodapedagógia hagyományaira, a jelen kor elvárásaira és a jövő lehetőségeire építettem. A Kastély Óvoda és Bölcsőde Alapító okiratában meghatározott feladatainak ismeretében alakítottam ki, figyelembe véve az intézmény eddig kialakult szakmai és szervezeti értékeit, hagyományait, eredményeit. Helyzetelemzésen alapuló megállapítás, hogy az intézmény befogadóképessége és az ahhoz viszonyított gyermeklétszám alakítása nagyban befolyásolja a pedagógiai program eszköz-és hatásrendszerét az életkori sajátosságok figyelembevételével az egyéni bánásmód, a differenciálás, az inkluzív pedagógiai szemlélet megvalósulását. Annak tudatában, hogy a pedagógiai munka hatékonyságához nem elég csupán a nevelőtestület szakmai elhivatottsága, tenni vágyása vezetői programomat az alábbi alappillérekre építettem:

- törvényes működés a jogszabályoknak való megfelelés
- a feltételrendszer (infrastruktúra, humán erőforrás, szervezet) magas színvonalon történő biztosítása
- belső és külső kapcsolatok megfelelő ápolása
- az óvoda magas színvonalú pedagógiai programjának szellemisége

Célom, hogy az óvodákban végzett munka kiszámítható, egymásra épülő és ellenőrizhető tevékenységekkel valósuljon meg.

A tervezés szintjei és dokumentumai:



Intézményvezető programom fejlesztési koncepcióit az alábbi öt területen kívánom részletezni a stratégiai vezetés és irányítás szemszögéből: (forrás: ORSZÁGOS TANFELÜGYELET KÉZIKÖNYV ÓVODÁK SZÁMÁRA ÖTÖDIK, JAVÍTOTT KIADÁS)

#### 4.1. Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és irányítása

*Feladat:* Az intézmény minden tagjának hatékonyan irányítása és menedzselése. Új nevelési és tanulás trendeket beépítése a munkába. A differenciáló egyéni bánásmódot támogató módszertani eljárások irányítása.

Eredmény:

- Harmonikusan fejlődő gyermek.
- Tudatos, felkészült pedagógus.
- Elégedett szülő.

##### 4.1.1. A helyi nevelési programból adódó feladatok

A gyermeki fejlődés támogatása és biztosítása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény Pedagógiai Programjában foglalt célok és feladatok megvalósulásának ellenőrzése, időszakos felülvizsgálatának kezdeményezése, módosításához kapcsolt feladatok meghatározása.</li> <li>• Tanulási folyamat megalapozása a felfedezésen, a megtapasztaláson, a kísérletező problémamegoldáson, az élményeken alapuló tanulói helyzetek megteremtésével.</li> <li>• Munkatársak szakmai együttműködésének támogatása, munkaközösségek feladatkörének szélesítése, munkaközösség vezetők ellenőrzési funkciójának stabil és dokumentált kiépítése.</li> <li>• A nevelő-oktató munka minőségelvű elvárásainak megfogalmazása a nevelőtestület és a nevelőmunkát közvetlenül segítők bevonásával.</li> <li>• A pedagógiai és módszertani sokszínűség meghatározottsága jelenjen meg az intézmény mindennapjaiban.</li> </ul>		
	<i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i>		
	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon
✓ Belső egység megteremtése a munkaközösségek munkájának kihangsúlyozásával, feladataik konkretizálásával.	✓ Pedagógiai Program felülvizsgálata, a szükséges változtatások beépítése.	✓ Hatékony, nyugodt, kiegyensúlyozott pedagógiai munka feltételeinek biztosítása.	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Környezettudatos nevelés megvalósítása a mindennapokban.</li> <li>✓ Több mozgásos tapasztalatszerzési lehetőség biztosítása az udvaron, a minden napi mozgás során</li> <li>✓ Ismerkedés az elektronikus szakmai tervezési lehetőségeivel.</li> <li>✓ Szülőkkel való partneri kapcsolat fenntartása, kommunikáció erősítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pedagógiai Programhoz illeszkedő innovatív kezdeményezések támogatása.</li> <li>✓ Továbbképzései lehetőségek által módszertani fejlesztés</li> <li>✓ Informatikai műveltség megalapozása</li> <li>✓ A szülőkkel kölcsönös bizalmon alapuló konstruktív együttműködés, hiteles tájékoztatás, közös programok, új kapcsolati formák igény szerinti bevezetése.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zöld Óvoda cím megszerzése</li> <li>✓ Egészséges életmód megalapozása</li> <li>✓ Digitális kompetencia fejlesztése</li> <li>✓ Hatékony együttműködés megvalósítása a szülőkkel, a gyermekek optimális fejlődése érdekében</li> </ul>
<p>Mérési-értékelési folyamatok eredményeinek felhasználása a nevelésben</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményünkben használt, a gyermekek fejlődését nyomon követő dokumentáció felülvizsgálata és amennyiben szükséges, az (OVIADMIN, KRÉTA) óvodai adminisztrációs rendszer és dokumentumtár bevezetése.</li> <li>• A csoportokban használt személyiségfejlődési naplókhoz (füzet) kapcsolt egyéni fejlesztési tervek határozottabb beépítése a fejlesztés folyamatába.</li> <li>• A fejlesztésben részt vevők közötti szakmai kapcsolatok erősítése gyakoriság és az elvégzett mérési eredmények kölcsönös megismerése tekintetében (fejlesztő gyógypedagógus, logopédus, óvodapedagógusok)</li> <li>• A helyi Pedagógiai Szakszolgálat munkatársaival való szakmailag orientált kapcsolattartása a fejlesztés érdekében.</li> </ul> <p><i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i></p>		

	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A gyermekek fejlődését nyomon követő dokumentáció felülvizsgálása, átdolgozásának megszervezése, egyszerűsítése folyamatának ütemezése</li> <li>✓ Munkaközösségi csoport megalakítása a dokumentációk átdolgozására</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A mérőeszköz korrekciójának ütemezés szerinti megvalósítása Szakmai kapcsolatok erősítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A gyermekek önmagukhoz mért optimális fejlődését biztosító hatékony megismerési-fejlesztési gyakorlat megvalósítása</li> </ul>
A fejlesztő célú értékelések beemelése az intézmény napi gyakorlatába	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belső / külső tudásmegosztás és továbbképzések szervezése a reflektív pedagógiai kultúra elsajátításához, és beemeléséhez az intézményi gyakorlatba.</li> <li>• A kritikai gondolkodás pozitív előjelű megvalósítása</li> </ul> <p><i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i></p>		
	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intézményen belül saját tapasztalatok, jó gyakorlatok, szakmai műhelymunka reflektív bemutatása nevelési értekezlet keretén belül.</li> <li>✓ BECS munkatervének felülvizsgálata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A sikeres pedagógiai munka folyamatos nyomon követése, eredmények összesítése, megosztása egymás között.</li> <li>✓ Szakmai bemutatók szervezése érdeklődők számára.</li> <li>✓ Módosított Önértékelési program legitimációja, bevezetése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elismerő, reflektív közeg kialakítása, ahol belső igénnyé válik a tudásátadás, egymás munkájának megismerése, elismerése.</li> <li>✓ Minőségelvű jogszabályok betartása (minősítés, tanfelügyelet önértékelés)</li> </ul>

#### 4.1.2. A sajátos nevelési igényű gyerekek óvodai integrálásából adódó feladatok

A kiemelt figyelmet igénylő gyermekekről való gondoskodás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A kiemelt figyelmet igénylő gyermekek- a tehetséggondozást vagy a felzárkóztatást igénylők- speciális támogatásának biztosítása.</li> <li>• Továbbképzési lehetőségek biztosítása a pedagógusok számára a problémás nevelési helyzetek megoldására.</li> <li>• Szülői estek és beszélgetések kezdeményezése témaorientáltan, gyermekneveléssel összefüggő témákban, előadók felkérésével.</li> <li>• A magas csoportlétszámok lehetőség szerinti visszaszorítása, és a rendkívüli munkaterhek csökkentése különösen a kiemelt figyelmet igénylő gyermeket nevelő csoportok vonatkozásában.</li> </ul>		
	<i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i>		
	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A kiemelt figyelmet igénylő gyermekekről való gondoskodás kihívásainak, nehézségeinek feltérképezése, megoldási, támogatási lehetőségek felkutatása. (tehetséggondozás, esélyteremtés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Továbbképzések felkutatása, szakemberek meghívása, előadások szervezése a témában.</li> <li>✓ A gyermekek fejlesztésébe bevont szakemberek szoros együttműködésének támogatása. (óvodapedagógus, fejlesztő pedagógus stb.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A csoportok összetételének kialakítása által egészséges, működőképes állapot kialakítása</li> <li>✓ A pedagógusok számára esetmegbeszélések szervezése, ahol a felvetődő nehézségek megoldását segítő javaslatokat kaphatnak.</li> <li>✓ Pedagógiai asszisztens biztosítása</li> </ul>	

#### 4.1.3. Gyermekvédelmi munka

*Feladat:* Az intézmény minden tagjának munkaköri feladata a gyermekvédelemi munka ellátása, szükség szerinti intézkedés.

Gyermekvédelem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elsődleges cél a prevenció, a gyermekek hátrányos helyzetének csökkentése, a veszélyeztetettség kialakulásának a megelőzése, illetve szükség szerinti segítségnyújtás a családban történő nevelésének elősegítéséhez</li> </ul>
----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jelzőrendszer működtetése érdekében kapcsolattartás belső (gyermekvédelmi felelős), külső (szakmai intézmények, szervezetek) szakemberekkel.</li> </ul>		
	<i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i>		
	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A fejlődést hátráltató tényezők feltárása, esetmegbeszélések</li> <li>✓ A gyermekekkel kapcsolatos adatvédelem, titoktartási kötelezettség betartása,</li> <li>✓ A gyermek veszélyeztetettségének megelőzése, kialakult veszélyeztetettség megszüntetésének támogatása,</li> <li>✓ Pedagógiai eszközökkel történő káros hatások megelőzése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tényfeltárás, nyilvántartás a hátrányos helyzetű, és veszélyeztetett gyermekekről,</li> <li>✓ Esélyegyenlőség biztosítása</li> <li>✓ Szociális hátrányok enyhítése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kapcsolattartás külső szakmai intézményekkel, szervezetekkel, szakemberekkel,</li> <li>✓ Integrációs nevelés biztosítása;</li> <li>✓</li> </ul>	

#### 4.2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és irányítása

*Feladat:* Az intézmény üzemeltetés hatékonyságának biztosítása.. Gondoskodás az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek eredményes elvégzéséről. Hatékony együttműködés a külső partnerekkel. Tényszerű és szakszerű szóbeli és írásos dokumentáció.

Eredmény:

- Hatékonyan, szabályosan működő intézmény.
- Ismert, elismert intézmény.

TERÜLET	CÉLOK, FELADATOK
Jogszabályi követelmény betartása és betartatása	<ul style="list-style-type: none"> <li>Az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók folyamatos követése, munkamegosztás tervezése.</li> <li>Valamennyi dolgozót érintően jogszabályi változásokról való kötelező tájékoztatás megvalósítása időszakosan és szükség szerint. Egyéni jogi segítségadás és jogértelmezés támogatásának bevezetése a munkavállalókat érintő kérdésekben.</li> <li>Kapcsolattartás az Oktatási Hivatallal, település jegyzővel.</li> </ul>

	<i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i>		
	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon
	✓ Információs felület létrehozása, amely mindenki számára elérhető és nyomon követhetőek az aktualitások	✓ A nevelőtestületi és alkalmazotti értekezleteken az intézmény dolgozóinak tájékoztatása az aktuális változásokról és az azokból eredő feladatokról.	
Tájékoztatási kötelezettség – információs csatornák	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi gyakorlatban bevált kommunikációs eszközök és csatornák további használata, továbbfejlesztési lehetőségek felkutatása, igények folyamatos felmérése: <ul style="list-style-type: none"> <li>- munkatársak</li> <li>- szülők</li> <li>- külső partnerek körében.</li> </ul> </li> <li>• Óvodai honlap átalakítása formai és funkcionális vonatkozásban a Digitális munkaközösség vezetésével.</li> <li>• A közösségi médiákban való megjelenés lehetőségeinek felkutatása, optimális kihasználása.</li> <li>• A települési nyomtatott és elektronikus médiában való tematikusan tervezett megjelenés színvonalas megvalósulása.</li> <li>• A nevelőtestületi megbeszélések rendszerének hatékonyabb és informatívabb megvalósítása.</li> </ul>		
	<i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i>		
	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon
	✓ Igényfelmérés a különböző partnerek közötti információs csatornák alkalmazásával kapcsolatban.	✓ Hatékony információ átadás fenntartása, működtetése.	✓ Naprakész, a közösség minden tagjához eljutó információáramlás biztosítása.
✓ Digitális munkaközösség megalakítása, honlapunk felülvizsgálata.	✓ Információban gazdag, folyamatosan frissülő honlap működtetése	✓ Hatékony információ áramlás	
✓ Kapcsolat felvétele a különböző médiafelületekkel.	✓ Folyamatos együttműködés, kommunikáció a partnerekkel.	✓ Folyamatos megjelenés a	

			különböző médiafelületeken.
Intézményi erőforrások kezelése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az emberi erőforrások tekintetében a munkaerő gazdálkodás optimalizálása a pedagógiai célok érdekében. Munkaköri leírások folyamatos vizsgálata és szükség szerinti módosítása.</li> <li>• A szervezeti kultúra fejlesztése érdekében a közös értékek, normák, etikai elvek mentén kialakított viselkedésmódok megerősítése – kompetenciák, hatáskörök, eljárásrend.</li> <li>• A tárgyi erőforrások tekintetében folyamatos cél az állagmegóvás és biztonságos működtetés megszervezése épületben és helyiség vonatkozásában.</li> </ul>		
	<i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i>		
	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Erőforrás elemzés az emberi erőforrások és a szervezet erősségeinek számba vételével.</li> <li>✓ Nyugodt, kiegyensúlyozott, biztonságos munkahelyi légkör biztosítása</li> <li>✓ Közösségformálás érdekében a csapatépítéssel kapcsolatos programok megtartása – tréningek, kirándulások, egyéb tevékenységek.</li> <li>✓ IKT eszközök elérhetővé tétele,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tervszerű humánerőforrás gazdálkodás. A lehetőségek kiaknázásához megfelelő erőforrás biztosítása (emberi erőforrás, innováció, pályázat).</li> <li>✓ Egyenletes terhelés, igazságosság és méltányosság elvének alkalmazása, személyes kompetenciákra, érdeklődésre orientált feladatok</li> <li>✓ Kölcsönös lojalitás elemeként az önálló kezdeményezésen-felelősségvállaláson alapuló csapatmunka kialakítása.</li> <li>✓ az IKT eszközök élményszerű</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Az egyéni kompetenciák és egyenletes terhelés figyelembevétele hatékony emberi erőforrás kezelés.</li> <li>✓ A szervezeti kultúra folyamatos fejlődésének, elért eredményeinek megtartása.</li> <li>✓ Biztonságot nyújtó, együttműködésen alapuló munkahelyi környezet kialakítása</li> <li>✓ Az IKT eszközök használatával való</li> </ul>

	<p>korszerűsítése, beszerzése.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Udvar növényzetéhez, veteményeskert kialakításához, gondozásához szükséges eszközök beszerzése</li> <li>✓ Udvari játékeszközök bővítése.</li> <li>✓ A meglévő játékeszközök, bútorok számba vétele.</li> </ul>	<p>alkalmazása a tanulási tevékenységek során.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zöld óvoda kritériumrendszer megvalósítása</li> <li>✓ Az udvari játékeszközök folyamatos karbantartása.</li> <li>✓ Az újonnan vásárolt játékeszközök hatékony használatára ösztönzés, további új eszközök beszerzése, sajátkezü készítése a forráslehetőségek figyelembevételével.</li> </ul>	<p>szakmai megújulás.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Környezettudatos életmód alakítása, erősítése</li> <li>✓ Szabványos játékeszközökkel felszerelt udvarrészek létrehozása.</li> <li>✓ Gyermek közeli, praktikus, modern, minden igényt kielégítő berendezések, játékeszközök beszerzése, meglévők állagának megóvása.</li> </ul>						
Intézményi gazdálkodás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A beszerzés és a megvalósítás ütemezési idő-és feladattervének éves megírása, működtetése.</li> <li>• A gazdálkodási folyamatok szabályszerűségének biztosítása.</li> <li>• Rendszeres ellenőrzés, a költségvetési előirányzatok tartása, erőforrás optimalizálás, megosztás, racionalizálás.</li> <li>• Forrásbővítést célzó megoldások keresése: <ul style="list-style-type: none"> <li>- pályázatokon való részvétel,</li> <li>- támogatási lehetőségeinek maximalizálása.</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rövidtávon</th> <th>Középtávon</th> <th>Hosszútávon</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>✓ A költségvetési keret időarányos felhasználása</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Költséghatékony, körültekintően takarékos gazdálkodás.</li> <li>✓ Folyamatos pályázat figyelés, pályázat felelős kijelölése, megbízása, pályázatíró</li> </ul> </td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon	✓ A költségvetési keret időarányos felhasználása	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Költséghatékony, körültekintően takarékos gazdálkodás.</li> <li>✓ Folyamatos pályázat figyelés, pályázat felelős kijelölése, megbízása, pályázatíró</li> </ul>	
Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon							
✓ A költségvetési keret időarányos felhasználása	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Költséghatékony, körültekintően takarékos gazdálkodás.</li> <li>✓ Folyamatos pályázat figyelés, pályázat felelős kijelölése, megbízása, pályázatíró</li> </ul>								

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A költségvetési keret kiegészítése egyéb külső források bevonásával (pályázatok, támogatók)</li> </ul>	teamek működtetése szükség szerint, pályázati lehetőségek kihasználása	
Az intézményi működés nyilvánossága, arculattervezés hatékonysága	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi alapdokumentumok jogszabályoknak megfelelő elhelyezése és elérhetősége valamennyi óvodaépületben, a közösségi terekben.</li> <li>• Az óvodaépületek külső és belső esztétikus megjelenésének egyéni arculatot és ízlésvilágot tükröző megjelenése, kiemelten saját készítésű, lehetőség szerint környezetbarát felhasználói és alkotói kivitelezésben.</li> <li>• Szülői kezdeményezések, ötletek feltérképezése és aktív bevonásuk a közös tevékenységekbe.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i></p>		
	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Szülők, partnerek véleményének feltérképezése.</li> <li>✓ Célok kitűzése, feladatok ütemezése.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gyermek-, szülő-, családbarát óvodakép kialakítása, fenntartása.</li> </ul>	
Az intézményi célok elérését szolgáló kapcsolatrendszer kiépítése és működtetése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény partneri körének új és frissített dokumentálása.</li> <li>• Új „Zöld-partnerek „felkutatása, kapcsolatépítés</li> <li>• Az óvodai Szülői Szervezettel való kapcsolattartás minden esetben váljon kiemelten preferált területté és vezetői kört érintő feladattá.</li> <li>• A fenntartóval való kapcsolattartást a folyamatos és hatékony együttműködés kell, hogy jellemezze az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások érdekében.</li> <li>• Közművelődési, kulturális intézményekkel, sportegyesületekkel szakmai támogató kapcsolatépítés</li> <li>• Szorosabb együttműködés az Iskolák művészeti munkaközösségével speciális intézményi feladatok megoldása érdekében.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i></p>		
	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Az intézmény partneri körének feltérképezése</li> <li>✓ Hatékony kommunikáció, információáramlás segítségével együttműködés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A partneri kör változásainak nyomon követése, együttműködési keret meghatározása</li> <li>✓ Minőségelvű kapcsolattartás kialakítása</li> <li>✓ A fenntartói előírásnak való megfelelés szakmai és gazdasági szempontból egyaránt.</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 4.3. Intézményi változások jövőkép (erősségek, gyengeségek)

*Feladat:* Fejleszthető területek beazonosítása, célok kitűzése, irányok meghatározása. Változásokra nyitott környezet teremtése.

Eredmény:

- Innovatív, változásokra nyitott intézmény
- Rugalmas, tájékozott közösség

Az intézmény jövőképének kialakítása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intézményi jövőkép megalkotása a külső, belső környezet és a folyamatban lévő várható változások figyelembevételével, melyhez SWOT-analízist alkalmaztam.</li> <li>• Stratégiai terv készítés, PDCA ciklus gyakorlati alkalmazásával a célok feladatok megvalósítása érdekében (Éves munkaterv, beszámolók, vezetői program).</li> </ul> <p><i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i></p>		
	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Értékmegtartó, értékteremtő pedagógiai munka megtartása, továbbfejlesztése az intézményi értékek, jövőképünk áttekintésével</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Értékeink, jövőképünk áttekintése, stratégiai meghatározása, megjelenítése az intézményi működés minden területén</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A Pedagógiai Program specifikumainak gyakorlati megvalósítása a szakmai elvárások, partneri igények figyelembevételével</li> </ul>
Az intézményt érintő változásokra való reagálás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A jogszabályi környezetből adódó azonnali és szükséges szakmai válaszok lereagálása a legmagasabb szintű tudással és hozzáértéssel.</li> <li>• Az intézményt érintő változások kezelése a közösség teljességét érintő információs megosztással és biztonságot adó megoldási lehetőségek vázolásával (bevonás és információ-megosztás)</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>A széles körű információszerzési technikák által elébe menni a változásoknak, felkészülten és tudatosan tervezni a reagálást.</li> </ul>		
	<i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i>		
	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A hatályos jogszabályoknak megfelelő törvényes működés biztosítása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A jogszabályok, a köznevelés stratégiai változásának, fenntartói döntéseknek figyelemmel kísérése</li> </ul>	
Szervezeti rugalmasság megteremtése	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nyitott és naprakész információs csatornák létrehozása és működtetése az intézmény valamennyi partnere vonatkozásában (honlap, média, előadások, találkozók, megbeszélések, egyéb források)</li> <li>Rugalmas és befogadó óvoda arculatának továbbvitele, a sikeres nevelés érdekeit szolgáló kezdeményezések beépítése.</li> </ul>		

## SWOT ELEMZÉS

		ERŐSSÉGEK	KÜLSŐ TÉNYEZŐK	LEHETŐSÉGEK
BELSŐ TÉNYEZŐK	<ul style="list-style-type: none"> <li>sokoldalúan képzett humán erőforrás</li> <li>támogató fenntartói hozzáállás</li> <li>változásokra, megújulásra nyitott nevelőtestület („Zöld” Óvoda cím)</li> <li>sajátos nevelési igényű gyermekek integrált nevelése</li> <li>színvonalas családbarát rendezvények</li> <li>aktív szülői szerepvállalás</li> <li>korszerű műszaki állapotú épületek</li> <li>kedvező demográfiai mutatók</li> </ul>	KÜLSŐ TÉNYEZŐK	<ul style="list-style-type: none"> <li>intézmény arculatának, erősítése</li> <li>gyermeklétszám stabilizálása</li> <li>hatékony munkaerő-gazdálkodás</li> <li>stabil szervezeti felépítés kialakítása</li> <li>széles körű belső információáramlás megszervezése</li> <li>hatékony partneri együttműködés kialakítása</li> <li>Helyi nevelési program aktualizálása</li> </ul>	
BELSŐ TÉNYEZŐK	<ul style="list-style-type: none"> <li>szervezeti felépítés, hatáskörök és munkakörök tisztázatlansága</li> <li>belső kommunikációs zavarok</li> <li>átgondolt tervezés, ellenőrzés</li> <li>intézménymenedzselés</li> </ul>	KÜLSŐ TÉNYEZŐK	<ul style="list-style-type: none"> <li>az óvodai férőhelyeinek magas száma a gyermeklétszámhoz képest</li> <li>„kirakat” pedagógia</li> <li>növekvő önkormányzati támogatás</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ minőségi partneri kapcsolatok</li> <li>✓ hiányos dokumentációs rendszer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ szakemberek társadalmi gazdasági elismertségének hiánya</li> <li>✓ szakember túlterheltség (fizikai, lelki)</li> <li>✓ anyagi háttér biztosítása, előírások változása</li> <li>✓ Pandémia</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 4.4. Intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

*Feladat:* Irányítás és aktív szerep vállalás a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában és működtetésében. Az óvodapedagógusok értékelésében a fejlesztő szemlélet érvényesítése, az erősségekre fókuszálás. A kollégák önfejlesztésre ösztönzése.

A vezetői feladatok delegálása, egyenletes terhelés megvalósítása.

Eredmény:

- innovatív, sikeres pedagógusok
- támogató munkahelyi környezet

A vezetési feladatok megosztása, delegálási funkciók megvalósítása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A vezetői team és a munkaközösség vezetők felelősségének, jogkörének, hatáskörének szélesítése az ellenőrzési és értékelési funkciók területén.</li> <li>• A vezetői feladatok közül adatszolgáltatási kötelezettségek delegálása és megosztása a vezető helyettes és szakmai vezető felé.</li> <li>• A vezetőség tagjai között megosztásra kerül a nevelőtestületi, továbbá a teljes munkatársi értekezletek előkészítése, szervezése, vezetése és dokumentálása.</li> <li>• Valamennyi munkatárs felé határozott elvárás a takarékos gazdálkodás megvalósítása és az intézmény tárgyi eszközeinek óvása, ennek betartatása valamennyi használó partnerrel</li> </ul>		
	<i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i>		
	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vezetői team megalakítása</li> <li>✓ Vezetési feladatok megosztása</li> <li>✓ Felelősség, jogkör, hatáskör meghatározása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A vezetői team eredményes működtetése hatékony feladatmegosztás egyenletes terheltség biztosítása mellett.</li> </ul>		



<p>Ellenőrzési és értékelési funkció</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Pedagógus életpálya modellhez és a Tanfelügyeletei rendszerhez kapcsolt belső intézményi ellenőrzési és értékelési struktúra hatékony működtetése.</li> <li>• A belső ellenőrzések konkrét időtervének csatolása az éves vezetői munkatervekhez. Nevesített és alkalomszerű ellenőrzések a teljes munkavállalói kör tekintetében. Az ellenőrzések preferált szempontja a fejlesztő értékelés, mely hozzásegíti az ellenőrzésben résztvevőket a siker megéléshez és a szakmai továbblépéshez.</li> <li>• Az ellenőrzés minden esetben dokumentált és tartalmazza a reflexió lehetőségét.</li> </ul> <p><i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i></p>		
	<p>Rövidtávon</p>	<p>Középtávon</p>	<p>Hosszútávon</p>
	<p>✓ Éves ellenőrzési terv elkészítése és ismertetése a munkavállalói körrel.</p>	<p>✓ Belső ellenőrzések folyamatos végrehajtása.</p>	<p>✓ Fejlesztő értékelésre épülő ellenőrzések, visszaellenőrzések tervezése, ütemezése.</p>
<p>Motiválás</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ösztönző szakmai környezet kialakítása, ahol a tudás, a jó gyakorlat, a tudásmegosztás, a munkabírást és vállalás, a segítő együttműködés elismerésre talál közösségi szinten.</li> <li>• Önfelkészítési tervek ösztönzése, továbbképzési, továbbtanulási tervek harmonizálása az egyéni elképzelésekkel. Szükséges anyagi források felkutatása (pályázatok, szponzorok)</li> <li>• Az munkavállalók egyéni kompetenciáinak feltérképezése, feladatok delegálása ennek alapján, elismerések a közösség szintjén.</li> <li>• Személyes beszélgetések kezdeményezése és megvalósítása időszakos rendszerességgel és napi kapcsolattartásban egyaránt</li> </ul> <p><i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i></p>		
	<p>Rövidtávon</p>	<p>Középtávon</p>	<p>Hosszútávon</p>
	<p>✓ Pedagógus önértékelések ✓ Intézményen belüli tudásmegosztás szorgalmazása.</p>	<p>✓ Ütemezett megvalósítás segítése ✓ Folyamatos ösztönzés a jó gyakorlatok bemutatására szélesebb körben is.</p>	<p>✓ Önfelkészítési tervek megvalósulásának segítése, nyomon követése ✓ Rendszeres bemutatkozási, megmutatkozási lehetőségek biztosítása az óvodapedagógusok számára.</p>
<p>Együttműködés és csapatmunka</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Munkaközösségeken belüli projektmunkák ösztönzése, vezetői jelenlét és érdeklődés a közösségek munkája iránt.</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Csoportos projektbemutatók megvalósításának támogatása.</li> <li>• Intézmények közötti workshopok szervezése, melyben az intézmény adott területen legkiemelkedőbb pedagógusai, munkatársai vesznek részt.</li> <li>• Jól működő gyakornoki-mentori kapcsolatrendszerek működtetése és továbbvitelének támogatása a letelt gyakornoki időn túl is.</li> <li>• Intézményen átívelő szakmai esetmegbeszélések bevezetése ütemezetten.</li> <li>• Projektekre szerveződő szakmai csapatok létrehozása (pl. jeles napok, hagyományörzés)</li> </ul> <p><i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i></p>						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="438 792 758 824">Rövidtávon</th> <th data-bbox="758 792 1029 824">Középtávon</th> <th data-bbox="1029 792 1396 824">Hosszútávon</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="438 824 758 1075"> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Szakmai munkaközösségek és az adott feladatra szerveződött team munkák támogatása</li> </ul> </td> <td data-bbox="758 824 1029 1075"> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A munkaközösségek intézményi célokkal, feladatokkal összhangban való működésének támogatása, feltételek megteremtése, önértékelési feladatok ütemezett végzése.</li> <li>✓ A team munka eredményeinek beépítése a mindennapi pedagógiai munkába.</li> </ul> </td> <td data-bbox="1029 824 1396 1075"></td> </tr> </tbody> </table>	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Szakmai munkaközösségek és az adott feladatra szerveződött team munkák támogatása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A munkaközösségek intézményi célokkal, feladatokkal összhangban való működésének támogatása, feltételek megteremtése, önértékelési feladatok ütemezett végzése.</li> <li>✓ A team munka eredményeinek beépítése a mindennapi pedagógiai munkába.</li> </ul>	
Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Szakmai munkaközösségek és az adott feladatra szerveződött team munkák támogatása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A munkaközösségek intézményi célokkal, feladatokkal összhangban való működésének támogatása, feltételek megteremtése, önértékelési feladatok ütemezett végzése.</li> <li>✓ A team munka eredményeinek beépítése a mindennapi pedagógiai munkába.</li> </ul>						
<p>Szakmai fejlődés támogatása</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évente elkészítendő igényfelmérés a szükséges, elengedhetetlen vagy igényelt módszertani és szakmai tudásról, melyre az intézménynek szüksége lesz a jövőben.</li> <li>• Folyamatosan gyűjtött és közkinccsé tett szakmai továbbképzési kínálat összeállítása. Referenciák bekérése, intézmények közötti információs csatornák felhasználásával, tapasztalatok továbbadásával.</li> <li>• Belső tudásmegosztás szorgalmazása (formái: előadások, esetmegbeszélő team vezetése, reflektív párok létrehozása, munkaközösségi tájékoztatás, publikáció...)</li> <li>• Publikációs aktivitás támogatása, anyagi elismerés lehetőségének kiterjesztése.</li> <li>• Gyakornokok munkájának támogatása a hospitálási lehetőségek számának emelésével (belső és külső helyszíneken)</li> </ul> <p><i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i></p>						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="438 1877 758 1908">Rövidtávon</th> <th data-bbox="758 1877 1029 1908">Középtávon</th> <th data-bbox="1029 1877 1396 1908">Hosszútávon</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="438 1908 758 1975"> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Folyamatos szakmai fejlődés</li> </ul> </td> <td data-bbox="758 1908 1029 1975"> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Képzéseken való részvétel</li> </ul> </td> <td data-bbox="1029 1908 1396 1975"> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Megszerzett tudás beépítése a</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Folyamatos szakmai fejlődés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Képzéseken való részvétel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Megszerzett tudás beépítése a</li> </ul>
Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon					
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Folyamatos szakmai fejlődés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Képzéseken való részvétel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Megszerzett tudás beépítése a</li> </ul>					

	<p>lehetőségének biztosítása</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pedagógus előmeneteli rendszerben való részvétel támogatása</li> <li>✓ Továbbképzési program, beiskolázási terv zavartalan működésének biztosítása</li> <li>✓ Külső és belső hospitálások szervezése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intézményi és egyéni igények felmérése után továbbképzési program készítése</li> </ul>	<p>mindennapi gyakorlatba</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Felkészülés támogatása kollégák, intézményvezetők, segítségével</li> <li>✓ Az öt éves továbbképzési program megvalósítása</li> <li>✓ A hospitálások rendszerének folyamatos fenntartása</li> </ul>
Humánerőforrás gazdálkodás	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiemelt stratégiai elemként kezelése a fennálló és rövidtávon várható óvodapedagógusokat érintő humánerőforrás deficittek okán.</li> <li>• További lehetőségek felkutatása a munkaerő toborzás és megtartás javítása érdekében. (célirányos humánkapcsolati tőke erősítése, intézmények, pedagógusok által használt közösségi oldalakon való megjelenés...)</li> <li>• Az intézményt érintő átszervezésekben a szakmaiság és a gyermekek mindenekfelett álló érdeke legyen a vezérlő elv</li> </ul> <p><i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i></p>		
	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon
	✓ Új munkatársak körütekintő kiválasztása	✓ Tervszerű humánerőforrás gazdálkodás	
Elfogadó környezet, pozitív munkahelyi klíma megteremtése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Személyes kapcsolatok fenntartása, megvalósítása.</li> <li>• Konfliktuskezelés szakszerűen, tapintatosan, határozott vezetői elvek és elvárások mentén, és humánus megoldásokat preferálva.</li> <li>• Problémákra, látens eseményekre való kiemelt odafigyelés, fókuszált lényeglátás a nehézségek feltérképezésekor.</li> <li>• A szabályok és elvárások intézményi szintű rendként funkcionálnak, mely biztonságot ad minden dolgozó számára a munkahelyen.</li> <li>• Az innovációk és a kreatív gondolkodás, a másság elfogadása és ösztönzése a közösség által is elfogadott keretek között.</li> </ul>		

	<i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i>		
	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon
	✓ Nyugodt, kiegyensúlyozott munkahelyi légkör biztosítás	✓ Egyenletes terhelés, igazságosság és méltányosság elvének alkalmazása, személyes kompetenciákra, érdeklődésre orientált feladatok	

#### 4.5. A vezetői kompetenciák fejlesztése- önreflexió

*Feladat:* Határozott célok mentén működő, de demokratikus elvek szerint rendeződő közösség teremtése. Hatékony kommunikáció a nevelési folyamat minden résztvevőjével: tanulókkal, szülőkkel, pedagógusokkal, partnerintézményekkel.

Eredmény: hatékony vezetés

Önismeret (erőségek és fejlesztendő területek)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritikai alapokon nyugvó szubjektív elemeket tartalmazó önértékelés napi gyakorlatának továbbvitele</li> <li>• A munkatársakra frusztrálóan ható maximalizmusra törekvés helyett az „elég jól csinálom” nyugalmanak megtalálása a vezetői munkában.</li> <li>• A kollégák véleményének beépítése a munkába.</li> <li>• Tudatos, magas szakmai tudást tükröző, elhivatott vezetői stílus interiorizációja.</li> <li>• Korlátok és hiányosságok megismerése, fejlesztése. A fejlesztéshez segítség kérése és elfogadása.</li> </ul>		
	<i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i>		
	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon
✓ A vezetői programban megfogalmazott célok, feladatok megvalósításának elindítása	✓ A felvállalt célok és feladatok megvalósítása az ütemezésnek megfelelően	✓ A vezetői programban megfogalmazott célok, feladatok megvalósulásának nyomon követése, értékelése, szükség esetén korrekciója	
Vezetői hatékonyság	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vezetői kör visszajelzéseinek kérése időszakosan és szükség szerint azonnal.</li> <li>• Önreflexióra való képesség további erősítése.</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fenntartói és külső partneri visszajelzések kérése a vezetői munkáról</li> </ul>		
	<i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i>		
	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon
✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vezetői és szakmai kompetenciák, vezetői funkciók erősítése, fejlesztése</li> <li>Vezetői és szakmai kompetenciák folyamatos frissítése, tudatos, következetes és hatékony működtetése</li> <li>A vezetői funkciók összhangjának biztosításával az intézmény hatékony működésének elősegítése</li> </ul>
Önfejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> <li>A szakmai megújulásra való elkötelezettség minta értékű megvalósítása.</li> <li>Emberi, magatartásbeli normák pozitív visszatükrözése a vezetés során.</li> <li>Hitelesség megtartása.</li> </ul>		
	<i>Konkrét célok, feladatok meghatározása:</i>		
	Rövidtávon	Középtávon	Hosszútávon
✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>vezetői önértékelés folyamatának megtervezése, szempontjainak, elvárásainak kidolgozása az öt kompetencia területhez igazodva.</li> <li>A folyamat elindítása, adatgyűjtés az öt területhez kapcsolódóan.</li> <li>Vezetői erősségek, fejleszhető területek meghatározása. Önfejlesztési terv készítése, megvalósítása.</li> </ul>

## 5. ZÁRÓGONDOLAT

Első pályázóként, közel két évtizedes óvodapedagógusi tapasztalattal, helyismerettel (belső pályázóként ismerem óvodánk szakmai munkáját, személyi, tárgyi, környezeti adottságait, a fejlesztésre váró területeket) és felcsúti Református gyülekezet gondnokaként szerzett tapasztalatok alapján, olyan környezetet kívánok létrehozni az Óvodában és Bölcsődében, ahol mind a gyermekek, mind a felnőttek biztonságban és alkotó légkörben élnek, ahol a minőségi munka a hatékonyság alapja.

Vezetői munkám során hangsúlyt fektetek arra, hogy a dolgozók munkájukból eredően ne feszülten, gondterhelten vagy félelemmel telve kezdjék és végezzék munkájukat. Hiszen minden felnőtt és gyermek számára egyaránt fontos az egyénre irányuló törődés, a pozitív megnyilvánulásokra való odafigyelés és az őszinteség. Szorgalmazom a csapatépítő programok megszervezését, valamint azt, hogy közösen keressük az utat, hogyan lehet még jobban odafigyelni egymás lelki életének, jó közérzetének alakítására, hogyan tudunk az eddigiekhez képest megértőbben, empatikusabban figyelni egymásra.

Olyan munkahelyi légkört szeretnék kialakítani, melyben érték a hit, a bizalom, az elfogadás, a jókedv és felszabadultság, és nem hiányzik a szeretet. Érték a család, a nemzeti kultúra és az anyanyelv tisztelete, a természet óvása, ahol hatékonyan tudnak élni a felkínált önállósággal, felelősségteljesen a kompetenciákkal és pedagógiai szabadsággal.

Olyan intézményt, ahol a dolgozói közösség nyitott, innovatív, együttműködő és elkötelezett. Helyt adva a szakmai vitáknak, véleménykülönbségeknek, amelyek gondolkodást serkentő, ösztönző hatásúak.

Az évek folyamán sok változáson ment keresztül intézményünk is. Ezeket a változásokat kollégáimmal közösen éltük át és közösen oldottuk meg a ránk háruló feladatokat. Engem mindig az újonnan kialakult helyzetek ösztönöztek, motiváltak a folyamatos szakmai továbbképzésre, megújulásra. Célom, hogy a munkatársaimat segítsem, s irányt mutassak a nagymértékben megváltozott pedagógiai kihívások megvalósításához.

Fejlesztési elképzeléseim céljainak megfogalmazásakor elsőként azokat tartottam szem előtt az elkövetkezendő öt évre vonatkozóan, melyek az intézménybe járó gyermekek gazdagabb fejlesztési lehetőségeit kínálják, támogatják a tanulási folyamatokat, innovatív megoldásokat jelentenek a tartalmasabb, színesebb tevékenységek megvalósításához.

A célom elérése érdekében elengedhetetlennek tartom az olyan fesztelen, segítő jellegű ellenőrzést, értékelést, amely biztosítja a sokszínűséget, a módszertani szabadságot, a tévedés vállalhatóságát. Fontosnak tartom, hogy a közösen meghozott döntések, célkitűzések megvalósítása is együttesen történjen, melyben mindenki felelősséggel valósítja meg a saját feladatát. Szeretném, ha továbbra is mindenki a legjobb tudása és képessége szerint segítené az intézményi célok megvalósítását és az intézmény érdekeit szem előtt tartva tevékenykedne.

Fontos figyelembe venni, hogy céljaim találkozzanak a fenntartó igényeivel. Ennek érdekében folyamatos kapcsolat kiépítésére törekszem, melynek során a takarékos gazdálkodás, a működőképesség fenntartására ügyelek.

Vezetői programom megvalósulása érdekében feladatombnak tartom, hogy

- célirányosan, következetesen haladjunk előre
- a feladatok elvégzéséhez csapatot építsek
- a stratégiákat lássam magam előtt
- a célok érdekében motiválni és aktivizálni tudjam a rám bízottakat
- alkotó légkört, szeretetteljes pedagógiai klímát teremtek
- szolgálatkészen, lojálisan a közös célokért lemondásokkal tudjak küzdeni
- cselekedeteimben a szavak és a tettek egysége, megbízhatóság, normakövetés jellemezzen
- megőrizni a hitemet a küldetésben, és erre bátorítani munkatársaimat is.

Kinevezésem esetén a felcsúti Kastély Óvoda és Bölcsőde vezetését meggyőződésemből, őszinte elhatározásból vállalom fel, és hivatásomhoz méltón, legjobb szakmai tudásommal látom el.

## **MELLÉKLETEK**

1. számú melléklet: Jogviszony igazolása
2. számú melléklet: Erkölcsi bizonyítvány
3. számú melléklet: Oklevél másolat az óvodapedagógus szakirányok elvégzéséről
4. számú melléklet: Oklevél másolat az óvodapedagógus végzettségről
5. számú melléklet: Szakmódszertani Tanúsítványok, Igazolások másolatai