

Vezetői Program

2023-2028

**Alsó- Tisza-menti Többcélú Óvodák
és Mini Bölcsődék**



Készítette: Szabóné Pálincás Györgyi

TARTALOMJEGYZÉK

AZ ELSŐ VEZETŐI CIKLUS ÉRTÉKELÉSE.....	3
VEZETŐI ELVÁRÁSOKNAK VALÓ MEGFELELÉS AZ ELMÚLT 5 ÉVBEN:	4
1.Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása. Az intézmény alapvető célja a tanulás támogatása.	4
2.Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása	5
3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	5
4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása.....	6
5. A vezetői kompetenciák fejlesztése	6
Bölcsődei gondozás – nevelés eredményei:	7
VEZETÉSI PROGRAM 2023-2028	8
TÖRVÉNYI HIVATKOZÁSOK	8
Pedagógiai hitvallásom:	9
Vezetői hitvallásom:	9
VEZETŐI JÖVŐKÉP.....	10
CÉLMEGHATÁROZÁS	11
INTÉZMÉNYVEZETŐI TEVÉKENYSÉGEM	12
FELADATMEGHATÁROZÁS	12
A VEZETÉSI CIKLUS CÉLJAI ÉS FELADATAI	14
Kiemelt célok a tanítást és tanulást támogató pedagógus kompetenciák fejlesztésére	14
Kiemelt vezetésfejlesztési célok	18
Kiemelt intézményfejlesztési célok.....	22
VEZETÉSI PROGRAM	25
Stratégiai célok meghatározásának általános elvei.....	25
Célokból meghatározott feladatok	25
AZ ELKÖVETKEZŐ 5 ÉV FŐ FELADATAINAK ÜTEMEZÉSE, AZ INTÉZMÉNY MINŐSÉGELVŰ MŰKÖDTETÉSÉNEK TERVE	29
ILYEN INTÉZMÉNYT SZERETNÉK VEZETNI A KÖVETKEZŐ ÖT ÉVBEN	42
ZÁRÓGONDOLATOK	43

**„A bölcsességet nem kapjuk készen, magunknak kell felfedeznünk egy oly utazás során,
amelyet senki sem tehet meg helyettünk, és amelytől senki sem kímélhet meg
bennünket.”**

/Marcel Proust/

AZ ELSŐ VEZETŐI CIKLUS ÉRTÉKELÉSE

Az első öt éves intézményvezetői ciklusom főbb céljai a helyi elvárásokra és az irányadó jogszabályokra épültek. Nevelőközösségünkkel arra törekedtünk mindvégig, hogy ezeknek az elvárásoknak minél magasabb színvonalon megfeleljünk.

Főbb megvalósult céljaim:

- magas szintű óvodai nevelés az óvodáinkban, valamint mini bölcsődei gondozás-nevelés mini bölcsődéinkben (partnerkapcsolati visszajelzések és mérési eredmények alapján – szülők, iskola)
- helyi pedagógiai programunkat felülvizsgáltuk és kiegészítettük az általunk elkészített „Iskolakezddés biztosan” elnevezésű intézményi innovációval, melynek célja, olyan intézményfejlesztés, mely az óvoda-iskola közötti átmenetet előkészíti, megkönnyíti a leendő elsősök, szüleik és tanítóik számára. Célul tűztük ki továbbá a szociálisan hátrányos/halmozottan hátrányos helyzetű gyermekek támogató tevékenységét, egyénre szabott, differenciált fejlesztés biztosítását.
- Mini Bölcsődéink Szakmai Programjait megírtam, mely szakértő által elfogadott.
- kötelező intézményi szabályzatokat elkészítettem.
- az intézmény optimális működését és folyamatos fejlesztését biztosítottam – hatályos jogszabályoknak való megfeleléssel, a rendkívüli helyzeteknek a megoldásával az adott szabályzatoknak és intézkedési terveknek megfelelően
- gazdagítottam az óvodai tevékenységek körét, tehetséggondozással,- „Így tedd rá!”-néptánc foglalkozással; „Ügyes kezek” vizuális foglalkozással és kutyaterápia biztosításával
- Új gyermek mérőrendszer bevezetésére került sor óvodáinkban.
- A partnerek, dolgozók elégedettségmérése, önértékelése, értékelése minden évben megvalósult.

- a fenntartónak való megfelelés és hatékony együttműködés folyamatos, gördülékeny, jogszabályi előírásoknak megfelelő
- magasabb pedagógus fokozatok elérése az óvodapedagógusok által (3 fő sikeres Ped. II. minősítést ért el 1 fő sikeres Ped. I. minősítést ért el.)
- Tárgyi és fejlesztő eszközökkel, udvari játékokkal, mini kresz parkkal, klíma berendezéssel, folyamatosan bővült az intézmény minden egysége, épületen és épületen kívüli felújítások, javítások megtörténtek. A karbantartás, állagmegóvás folyamatos.
- Törvényességi ellenőrzéseknek mindig megfeleltünk.
- Több sikeres pályázaton vettünk részt, mely során szintén bővült intézményeink eszköztára. „Címmeztartó Zöld Óvoda”- pályázat sikeres megvalósulása (Csanyteleki Óvoda). Az EFOP-3.1.5-16-2016-00001 számú pályázat fenntartási időszaka még jelenleg is tart.

Vezetői elvárásoknak való megfelelés az elmúlt 5 évben:

1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása. Az intézmény alapvető célja a tanulás támogatása.

2022 márciusában elkészítettük intézményünk módosított pedagógiai programját, melyet legitimálás után átbeszéltük a munkatársakkal. Kitértünk a főbb irányvonalat, a környezettudatos magatartás formálását és a természeti környezet megbecsülésének közvetítését a helyi sajátosságokra alapozva, a fenntarthatóság fontosságát, az anyanyelvi nevelés hangsúlyozását, az egészséges életmód kiemelését és az óvoda-iskola átmenet innovációját. Pedagógiai programunkra épülően adaptáltuk a gyermekek fejlődését mérő dokumentumot, melyet évente 3x alkalmazunk. A mérések eredményei az alapja a gyermekek még hatékonyabb fejlesztésének. A differenciált foglalkoztatás kiemelt szintű a kolléganők részéről. Az adaptív nevelés a mindennapok része. Tehetséggondozást éves szinten 5-10 gyermeknél alkalmaztunk vizuális és „Zenében a mozgás”- területeken. Intézményünk az esélyegyenlőség biztosítása területén kiemelkedő, esélyegyenlőségi tervvel rendelkezünk. Együttműködésünk egyik eredménye az éves munkaterv közös elkészítése. A stratégiai és operatív tervünk folyamatos nyomon követéséhez aktív és hatékony kommunikációt alkalmazunk.

2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az első években nagy kihívás volt számomra a szervezeti egység kialakítása. A kolléganők személyisége, erősségeik és terhelhetőségük megismerése időbe telt. Ugyan így a partnerek felmérése és kapcsolatok kiépítése szintén több időbe telt. Igyekeztem helytállni és úgy érzem idővel a helyi elvárásoknak is sikerült megfelelni. Elkötelezettségem, kitartásom és az alkalmazotti közösség támogatása átsegített a nehézségeken. Intézményünk jó színvonalú működését az egyenlő feladatmegosztással és hatékony emberi erőforrás felhasználással valósítottam meg.

Munkaerőt nem terhelek feleslegesen. Az Önkormányzatok web felületén az óvodai honlap és az aktív Facebook oldal minden tagintézmény esetében működik, hogy az intézmény jó hírnevét ezáltal is erősítsem. Tájékoztatási kötelezettségemnek jogszabályi előírásoknak megfelelően eleget tettem, illetve a helyi igényeket is figyelembe véve nyújtottam kellő tájékoztatást az óvodai és mini bölcsődei élet mindennapjairól, programjairól, eredményeiről online és személyesen is. Az intézmény működését mind a fenntartóval, mind a munkatársaimmal hatékony többszörös információáramlással tettem zökkenő mentesebbé.

3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az elmúlt 5 év szinte folyamatos változás volt, ami nagy rugalmasságot, alkalmazkodó képességet és elfogadást kívánt mindenkitől. 2018 szeptemberében, 2019 januárjában és 2023 májusában új intézményegység – a mini bölcsődék- kialakítása, működésük elindítása nagy feladat volt, időt és energiát igényelt. De mint mindenben, itt is csak a pozitívumot láttam és éltem meg: nemcsak szép tagintézményekkel, új eszközökkel gazdagodtunk, hanem kis kollektívánk közösséggé formálódott a munka szervezése által. 2020 tavaszától 2022 tavaszáig kisebb nagyobb megszakításokkal a fokozott járványhelyzet adta a kihívást. A megszorításokkal terhes intézményi ellátás nem írta felül a stratégiai és operatív terveket. Rugalmasan a lehetőségekhez mérten a megvalósításra koncentrálni alakítottuk életünket. Munkatervünket az érvényes intézkedési terv keretei között valósítottuk meg.

4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az intézményen belüli változások magával vonzották a vezetési feladatok megosztását és delegálását. A megelőlegezett bizalom és rátermettség előfeltétele mindennek. Ehhez nekem is idő kellett, hogy bátrabban bízzak rá feladatokat másokra, ne akarjak mindent magam csinálni. Elmondhatom, hogy most már kellő bizalommal delegálok feladatokat munkatársaimra. Kialakultak a felelősi határok és jogkörök és ezt mindenki betartja. Minden évben egyszer csoportellenőrzést végzek jegyzőkönyvezve, értékelve, melyen több kolléganő velem tart. Így megfigyelhetik egymás szakmai munkáját, elleshetnek egy-egy jó pedagógiai módszert, jobban megismerik, elismerik egymást. Munkatervben rögzített ellenőrzési folyamatot elfogadták a munkatársak és minden szakmai tudásukkal készülnek rá. Erre alapozva bátorítom és támogatom az óvodapedagógusok minősülési terveit. Sikeres pedagógusminősítést, 4 fő tett és folyamatban van még 1 kolléganő minősülése. Mindenkire nagyon büszke vagyok! Szorgalmazom a belső tudásmegosztást, jómagam is tartottam bemutatót. Módszertani ismereteink bővítése céljából, szakértőket hívtam meg előadást tartani, s külső helyszínekre is ellátogattunk tudástárunk bővítése végett. Tagóvodáink pedagógusaival közös élő meseelőadásokat, bábelőadásokat tartottunk a gyermekeinknek, melyen mini bölcsődéink is részt vettek.

5. A vezetői kompetenciák fejlesztése

Kellő önismerettel rendelkezve, tisztában vagyok erősségeimmel és gyengeségeimmel. Ezért is veszem örömmel az építő kritikát, javaslatokat, ötleteket a mindennapjainkra. Szeretem a közös gondolkodást egy-egy problémafelvetésnél, a több nézőpontú megközelítést a megoldásra. Keresem/ kerestem az önfejlesztésre a lehetőségeket, szakmai konferenciák, továbbképzések formájában. Járványhelyzet miatt online formában gyarapítottam tudásom, pl.: ÁSZ belső kontroll kialakítása, fenntartása, ÁBPE képzés.

Az előírásoknak megfelelően végig jártam az önértékelési folyamatot, melyre elkészítettem az önértékelési tervet.

Folyamatosan szemem előtt tartottam a vezetési céljaimat, és a partnerek megvalósítható igényeit.

Bölcsődei gondozás – nevelés eredményei:

2018. szeptember 1-től működik ténylegesen többcélú intézményként az Alsó- Tisza-menti Többcélú Óvodák és Mini Bölcsődék. Működési nyilvántartásba vételtől kezdve, a mini bölcsődéink csoportlétszáma minden évben a maximum 7 fő volt. Az 5 év alatt számos kisgyermek sikeres, örömteli bölcsődei gondozását - nevelését vitték véghez kisgyermeknevelőink és bölcsődei dajkáink. A gyermekek mind óvodaéretten léphették át a számukra új csoportszobát. A bölcsőde- óvoda átmenet minden esetben zökkenőmentes volt. A mini bölcsődéket az 5 év folyamán többször ellenőrizte a Csongrád- Csanád Vármegyei Kormányhivatal. Örömmel tölt el, hogy az összes ellenőrzési folyamatot nagyon jó eredményekkel zártuk. A tervezés és megvalósítási folyamatban minden mini bölcsődénk indítása esetében aktívan részt vettem, hogy az új bölcsődei rész is maximálisan megfeleljen az adott jogszabályoknak és működési feltételeknek.

Gondozási- nevelési feladatokban a célunk, hogy a bölcsődébe kerülés után is zavartalan legyen a kisgyermek fejlődése. Ennek érdekében nagy gondot fordítunk a személyes jellegű, bizalomra épülő kapcsolatok kialakítására.

Mini Bölcsődéink a következőket nyújtották:

- biztosította a gyermekek szakszerű gondozását, nevelését
- tanácsokkal közelített a családban történő ellátáshoz
- esetlegesen tanácsadókhoz küldte a nehéz helyzetben lévő családokat
- jól összeállított napirenddel elősegítette az elmélyült aktív játéktevékenységet, az időjárástól függően a szobában, illetve a szabadban
- a mozgás összehangoltságának fejlődéséhez kellő mozgáslehetőséget biztosított
- segítette a gyermekek szókincs gyarapodását, a helyes beszéd elsajátítását és annak gyakorlását
- segítséget nyújtott a helyes szokások, szabályok elsajátításában, az önállósodási folyamatok „én tudat” kialakulásában
- egészségnevelést, prevenciót végzett
- mini bölcsődéink nyitottsága lehetővé tette az elmúlt évben a mindennapi találkozásnál a gyerekekről való tájékozódást a délutáni órákban, így alakulhatott ki partneri kapcsolat szülő-kisgyermeknevelő között, mely őszinte bizalomra épült
- lehetőséget adott a gyermekek mini bölcsődei életének megismerésére
- megkönnyítette, hogy az óvodába való átmenet zökkenőmentes legyen

VEZETÉSI PROGRAM 2023-2028

Törvényi hivatkozások

- 1999. évi LXVIII. tv. A közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX. Köznevelésről szóló törvény módosításáról
- - 326/2013.(VIII.30.) Kormányrendelet módosításáról szóló 669/2021. (XII. 2.) Korm. rendelet
- A Kormány 255/2009. (XI. 26.) Kormány rendelete az Óvodai nevelés országos alapprogramjának kiadásáról szóló 137/1996. /VIII. 28./ Kormány rendelet módosításáról
- 363/2012. (XII. 17.) Kormányrendelet az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról
- 185/1999.(XII.13.) Kormányrendelet a pedagógus-továbbképzésről, a pedagógusszakvizsgáról, valamint a továbbképzésben részt vevők juttatásairól és kedvezményeiről szóló 277/1997 (XII. 22.) Kormányrendelet módosításáról
- 196/1999. (XII.21.) Kormányrendelet: A közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX törvény végrehajtásáról rendelkező 20/1997. (II. 13.) Kormányrendelet módosításáról.
- 2003. LXI. tv. A közoktatásról szóló 1993. évi LXXIX: tv. módosításáról
- 65. § (2) Halmozottan hátrányos gyermekek óvodába járásáról szóló törvény.
- 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről
- 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról
- 32/2012. (X. 8.) EMMI rendelet a sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelésének irányelve kiadásáról
- 2012. évi CXXIV. törvény a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény módosításáról

Vezetői programomban megfogalmazott stratégiai és operatív céljaim leírásában a fentebb felsorolt törvényi hivatkozásoknak, az Óvodai nevelés országos alapprogramjában megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programunkban megfogalmazott intézményi céloknak való megfelelés adja a vezérfonalat. Szándékom szerint elképzeléseim megvalósíthatóságát a pedagógiai- és a vezetői programban megfogalmazott elvárások és célok koherenciája biztosítja.

Mottóm:

„A vezetés a szívvel kezdődik nem a fejjel.”

Dr. Kemény Dénes (Kemény üzenetek 2011)

A fenti idézettel szeretném érzékeltetni, hogy az Alsó- Tisza-menti Többcélú Óvodák és Mini Bölcsődék magas színvonalú működése a szívügyem. Vallom, hogy minden tevékenységet, ha „szívvel-lélekkel” viszünk véghez, annak sokkal nagyobb az eredménye, sikere.

Pedagógiai hitvallásom:

„Gyermekekkel foglalkozni minden bizonnyal a leghálásabb munka, mi a földön osztályrészünkül jutott, de a saját tökéletesítésünket is ez mozdítja előre.”

(Brunsztik Teréz)

A nevelés örömteli, egyben bonyolult sok összetevős folyamatában a pedagógiai felelősség, tudatosság, tervszerűség alapfeltétel. Mindezek mellé elengedhetetlen a magas fokú hivatástudat, a gyermekek feltétel nélküli szeretete.

A nevelés interakciójában elengedhetetlen, hogy mi felnőttek is elsajátítsuk a gyermeki meglátás nagyszerűségét, a világra nyitott és elfogadó szemléletmódot.

Vallom, hogy a holtig tartó tanulásnak egy belső igénynek kell lennie, hiszen a folyamatos fejlődésre való elköteleződéssel pozitív példát adunk kis közösségünknek, és a gyermekeknek egyaránt.

Vezetői hitvallásom:

„Ti azonban ne így cselekedjete, hanem aki a legnagyobb közöttetek, olyan legyen, mint a legkisebb, és aki vezető, az olyan legyen, mint aki szolgál!”

Lukács /22:26/

Ezzel az alapgondolattal szeretném továbbra is az általam vezetett intézményben megvalósítani a kitűzött célokat munkatársaimmal karöltve. Szeretném továbbra is „szolgálatba állítani” szakmai tudásomat, emberi elhivatottságomat és vezetői képességeimet.

Pedagógiai és vezetői hitvallásom a vezetői jövőképem alapja.

Vezetői jövőkép

Immár 30 éve tagja vagyok nevelőtestületünknek. Nyolc éves vezetői tevékenységem alatt, az intézmény dolgozóival közösen, szorosan együttműködve, **kialakítottunk egy- innovatív, kreatív, igényes, önfejlesztő, cél-, és feladatorientált – szakmai szervezetet**, mely a gyermekek mindenek felett álló érdekét szolgálja. Megemlítendő azonban, hogy az elmúlt 5 év vezetési feladatai kihívást jelentettek számomra, mivel a társadalmi/gazdasági változások, a COVID 19 világjárvány, valamint a közoktatás átalakítás közel tíz éves időszakát tekintve intézményünk is számos változáson ment keresztül.

Ennek tükrében a közösség minden tagjában tudatosulnia kellet, hogy:

- a körülöttünk lévő világ állandóan változik
- a változás minden szervezetben bekövetkezik
- a változás az élet meghatározó része
- a változások szükségszerű velejárói a minőségi, újító munkának is
- a változások, változtatások célja a pedagógiai munka eredményességének, hatékonyságának javítása.

Elmondható tehát, hogy az intézményben végbemenő változások meghatározó inspirálói a jogszabályi és társadalmi változások, ugyanakkor meggyőződésem, hogy a valós szakmai fejlődés motorja minden szervezetben a vezető. Ennek tudatában még nagyobb jelentőséggel bír, hogy **munkámat a kötelességtudat, elhivatottság, felelősségvállalás, igényesség, rugalmasság, a pozitív/nyitott gondolkodásmód, a megújulásra való képesség jellemezze.** Mindig is magas követelményeket támasztottam magammal szemben, elkötelezett embernek tartom magam a szakma és a vezetés irányában. Szeretem a kihívásokat, nyitott és befogadó vagyok az új módszerek és lehetőségek iránt.

A vezetésről alkotott felfogásom szerint a vezető legyen nyílt, őszinte, korrekt, demokratikus, de munkája jól tervezett és szervezett, „használja ki” a közösség és az egyén tudását, erejét, törekedjen a tudatosságra.

Az intézmény vezetőjeként fontos feladatommak tartom, hogy:

- képes legyek felismertetni és megmutatni a helyes nevelési irányokat
- nyitott legyek a problémákkal szemben, és
- emberséges a kollégákkal

A hatékony vezetés képessé teszi a kollektívát arra, hogy készek legyenek szembenézni a változások igényével és tényével, hogy fejlesszék és használják kreativitásukat. **Továbbra is célom, hogy mind emberileg, mind szakmailag megfeleljek a vezetésszakmai és a szakmai vezetői követelményeknek, elvárásoknak.**

Célmeghatározás

A legalapvetőbb szempont számomra az, hogy az óvoda, mint intézmény mindenkor és minden helyzetben a gyermeket és családját szolgálja. Ennek érdekében a pedagógiai irányító munkámban célul kívánom kitűzni, hogy az óvodába járó gyermekek szabad, derűs, nyugodt légkörben éljék meg mini bölcsődei életüket és óvodáskorukat, hogy a fejlődésükhöz szükséges korszerű és színvonalas szakmai segítséget mindenkor és minden helyzetben megkapják.

Szakmai munkánkban az óvoda Helyi Pedagógiai Programjának és a Mini Bölcsődék Szakmai Programjának, valamennyi céljának és feladatának a programokban lefektetett valós értékek mentén kell, hogy érvényesüljön. A nevelőközösség pedagógiai munkáját is ennek érdekében kívánom irányítva befolyásolni, illetve befolyásolva irányítani. Mindezt természetesen a pedagógiai szabadság biztosítása mellett.

Elsődleges céljaim:

- a változások szükségszerűségének elfogadtatása
- a szakmai fejlődés, kiteljesedés, önmegvalósítás segítése
- szakmai önállóság biztosítása az alkotó pedagógiai klíma megteremtéséhez
- a szervezeti kultúra fejlesztése - hitelesség, következetesség, példaadás-őszinteség, objektivitás, szabad véleménynyilvánítás a felmerülő problémákra közös válaszkérés
- demokratikus légkörben, őszinte bizalmon alapuló együttműködés
- munkatársaim tisztelete, teljesítményük, igyekezetük elismerése a mindennapi munka során

Kiemelt fontosságúnak tartom az **Alsó- Tisza-menti Önkormányzati Társulás**, mint fenntartó intézményeivel és munkatársaival a hatékony együttműködést és csapatban való gondolkodást a szolgáltatásunkat igénybe vevő partnereink elégedettsége érdekében.

Intézményvezetői tevékenységem

Intézményvezetőként a feladatom, hogy a testületünk által eddig elért minőségi munkát, a szakmailag előremutató eredményeket és sikert továbbra is megőrizzük és tovább fejlesszük.

Mindig szem előtt tartom, hogy feladatunk alapja az intézményegységek programja, és hogy minden tevékenységünk a gyermekek fejlesztése érdekében történik. A gyermekek érdeke egyetlen döntésem során sem sérülhet, de még csak időlegesen sem szorulhat háttérbe. Minden olyan ötletet támogatok és segítek megvalósulni, ami a gyermekek érdekeit és az intézmény fejlesztését szolgálja.

Az intézményi klíma meghatározza mindennapjainkat, a munkához, **a GYERMEKEKHEZ** való viszonyunkat, saját lelkiállapotunkat, ezért **hiszem és vallom, hogy a jó munkahelyi légkör olyan:**

- ahol a kollégák jól érzik magukat
- ahol a dolgozók igényesek önmagukkal és a környezetükkel szemben
- ahol elfogadják, tisztelik, segítik, támogatják és elismerik egymást

Úgy gondolom, hogy a fentebb megfogalmazott alapelvek beépültek mindennapjainkba és **munkatársaim a gyerekeket emberséggel, szeretettel, tisztességgel és türelemmel nevelik.**

Feladatmeghatározás

Az intézmény vezetőjeként a jogszabályi keretek között egy személyi felelősséggel tartozom az Alsó- Tisza-menti Önkormányzati Társulás által alapított gondozási– nevelési – oktatási – alaptevékenységet ellátó Alsó- Tisza-menti Többcélú Óvodák és Mini Bölcsődék elnevezésű költségvetési szerv, Alapító Okiratában meghatározott feladatok ellátásáért, az intézmény használatába adott önkormányzatok vagyonaival való rendeltetésszerű gazdálkodásért, a jogszabályi előírások betartásáért.

Kizárólagos jog és hatáskör szerint:

- a munkáltatói jogkör gyakorlása, személyi és munkaügyi feladatok ellátása,
- –az alkalmazotti közösség belső ellenőrzése, teljesítményértékelésük elkészítése,
- kötelezettségvállalás, – döntés – az egyetértési kötelezettség megtartásával -az intézmény működésével kapcsolatban minden olyan ügyben, amelyet a jogszabály, más hatáskörébe nem utal,
- aláírási, kiadmányozási jogkör gyakorlása.

Legfontosabb vezetői feladatomban tartom továbbra is, hogy olyan humanista személyiségjegyeket közvetítsek és erősítsek, amellyel biztosítom, hogy a fentiekben leírtaknak megfelelően az óvodapedagógusok, a dajkák és a pedagógiai asszisztensek közössége, valamint a kisgyermeknevelők, bölcsődei dajkák, minél magasabb pedagógiai, pszichológiai kultúrát képviseljenek. Mély hivatástudattal rendelkezzenek, a felnőtt közösség szervezeti kultúrája állandóan és folyamatosan fejlődjen, egyénileg és képességeiknek megfelelően mindenki járuljon hozzá ahhoz, hogy színvonalas, eredményes intézményt működtethessünk a gyermekek és a partnerek megalégedettségére.

Továbbra is fontosnak tartom azokat a kialakult értékeket, mely szerint az óvodapedagógusok, kisgyermeknevelők, mindennapi gondozó/nevelő/fejlesztő tevékenységüket gyermekközpontú szemlélettel, a gyermekek életkori sajátosságait, eltérő fejlődési ütemüket figyelembe véve sokszínű, változatos tevékenységek keretében - biztosítva a közvetlen tapasztalatszerzést - valósítják meg.

Pedagógiai munkánk során óvodáinkban kiemelt figyelmet kell kapnia a kompetencia alapú nevelésnek, tehetséggondozásnak, integrált nevelésnek, a néphagyomány értékeinek átadásának, a környezettudatos életmód és környezetvédelem fontosságának, a fenntarthatóságnak, valamint annak, hogy játékos formában, élményeket szerezve ismerjék meg a gyerekek az anyanyelvüket, fejlődjen beszédészlelésük, beszédmegértésük, beszédprodukciójuk. Kiemelten kezeljük a tudatos egészséges életmód kialakítását, az egészségre nevelést.

A vezetési ciklus céljai és feladatai

Az elkövetkezendő 5 év céljai és feladatai mindhárom szinten – pedagógusi, vezetői, intézményi – a belső önértékelések kiemelkedő és fejlesztendő területeinek, valamint a dolgozói, partneri, szülői elégedettségmérések eredményein alapszik.

Kiemelt célok a tanítást és tanulást támogató pedagógus kompetenciák fejlesztésére

Területek	Célok
Pedagógiai módszertani felkészültség	<ul style="list-style-type: none"> -A gyermekek személyes és szociális képességeik felmérésére alkalmas módszerek, eszközök, technikák további célirányos alkalmazása. -Az SNI-s gyermekek fejlesztését támogató szakmai kompetenciák fejlesztése. -Az adott pedagógiai helyzethez igazodó szakszerű fogalomhasználat.
Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó reflexiók	<ul style="list-style-type: none"> -A tervezési gyakorlat további finomítása, az elvárások szerinti megfelelésség – komplexitás, egyéni fejlesztés, gyermeki produktumok, tehetséggondozás - és az intézményi gyakorlat közötti kapcsolat erősítése. -A gyermekek egyéni fejlődési sajátosságait figyelembe vevő differenciált fejlesztés → SNI, BTMN, tehetséggondozás -Az értékelés módszereinek, és eszközeinek tervezése, továbbfejlesztése.
A tanulás támogatása	<ul style="list-style-type: none"> -A társaikhoz képest kifejezetten jobb eredményt elérő gyermekekkel történő tudatosabb és szakszerűbb

	<p>foglalkozás → tehetséggondozás.</p> <p>-Az informatikai kompetenciák további fejlődésének támogatása.</p>
<p>A gyermek személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek a többi gyermekkel együtt történő sikeres neveléséhez szükséges megfelelő módszertani felkészültség</p>	<p>-Az óvodapedagógusok minden gyermek szociális helyzetéről továbbra is megfelelő információkkal rendelkezzenek és alkalmazzák azokat nevelő-fejlesztő munkájuk során → egyéni beszélgetések, anamnézis lap, szakvélemények tanulmányozása.</p> <p>-Az óvodahasználók az óvodába lépés pillanatától ismerjék meg az integrált neveléssel kapcsolatos kötelezettségeinket.</p> <p>-A kiemelt figyelmet igénylő gyermekek esetében az egyéni és külön foglalkozások, fejlesztések, valamint az egyéni bánásmód biztosítása → SNI, BTMN, tehetséggondozás.</p> <p>-Gyermekei kompetenciák fejlesztése a mérések eredmények tükrében.</p> <p>-Fókuszban a szociális kompetenciák fejlesztése.</p> <p>-További eredményes szakmai együttműködés, kommunikáció a szakszolgálatokkal, fejlesztő szakemberekkel.</p>
<p>A csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmi-kulturális sokféleségre, integrációs tevékenység, csoportos tevékenység</p>	<p>-Közösségfejlesztés – gyerekek és szülők tekintetében egyaránt – csoport és intézményi szinten a családok bevonódásának biztosításával.</p> <p>-Konfliktusmegoldó stratégiák és a kommunikáció alkalmazása a konfliktuskezelésben,</p>

	<p>magatartásformálásban → problémamegoldó győztes/győztes stratégia</p> <p>-A konfliktushelyzetek kialakulásának csökkentését segítő egyéb preventív beavatkozások, módszerek, eljárások alkalmazása → viselkedésrendezés.</p> <p>-A gyermekek által könnyen alkalmazható konfliktuskezelő alternatív eljárások – „Bánatfotel”, „Mérgepárna”, „Méregzsák” – gyakorlatban történő alkalmazása.</p>
Pedagógiai folyamatok és a gyermek személyiség - fejlődésének folyamatos értékelése, elemzése.	<p>-Az értékelési gyakorlat további finomítása, az elvárások szerinti megfelelésség és az intézményi gyakorlat közötti kapcsolat erősítése.</p> <p>-A gyermekek önértékelési (önbecsülési) képességének fejlesztése.</p>
A környezeti nevelésben mutatott jártassága, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök átadásának módja.	<p>-A fenntarthatóság, környezettudatos magatartás, szemlélet formálása, beépítése a nevelési, pedagógiai folyamatokba, megjelenése a gyermeki tevékenységek sorában → Jeles napok, szelektív hulladékgyűjtés, komposztálás, újrahasznosítás.</p> <p>-Elismerő címek megőrzése, további pályázatok benyújtása → Zöld Óvoda Program (Felgyői Óvoda); (Madárbarát Óvoda)</p>
Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás	<p>-Az intervenciós pedagógiai szemlélet további érvényesítése.</p> <p>- A pedagógiai céloknak megfelelő érthető és hiteles kommunikáció.</p> <p>-A pedagógiai munkával kapcsolatos visszajelzések befogadása.</p>

<p>Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért</p>	<p>-Az intézmény célkitűzéseinek megvalósítása a pedagógusok minél szélesebb körű bevonásával.</p> <p>-A belső ellenőrzési rendszer működtetésébe a pedagógusok aktívabb bevonása, feladatok elosztása → munkamegosztás, egyenlő teherviselés, önfejlesztési terv nyomon követése.</p> <p>-Munkaközösségi feladatok átgondolása, részvétel a munkaközösségek munkájában a feladatok minőségelvű ellátása érdekében</p> <p>-Önfejlesztés iránti igény támogatása → élethosszig tartó tanulás</p> <p>-Minősített kollégák számának fokozása.</p>
---	--

Kiemelt vezetésfejlesztési célok

Területek	Célok
Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, fejlesztési, diagnosztikai stratégiai vezetése és irányítása	<p>-Az intézmény lehetőséget biztosít a tehetségek kibontakoztatására.</p> <p>-a mérési, értékelési eredmények beépítésének megvalósítása a nevelési, ismeretszerzési, tanulási folyamatba,</p> <p>-a differenciálás és az adaptivitás működtetése az intézmény, nevelési, képességfejlesztési gyakorlatában,</p> <p>-A család-óvoda kapcsolatának további erősítése → közösségfejlesztés</p> <p>-A reflektív pedagógiai szemlélet előtérbe helyezése a továbbiakban is → gyermek, csoport, pedagógus tekintetében egyaránt.</p> <p>-A teljes pedagógiai folyamat követhetőségének biztosítása az éves, a tematikus tervek, valamint a gyermeki produktumokban.</p> <p>-Az alap-, és speciális szakmai szolgáltatások folyamatos és magas színvonalon történő biztosítása.</p> <p>-A pedagógiai eredményeket meghatározó kommunikációs csatornák - családi beszélgetések - további fejlesztése.</p> <p>-A nevelő-fejlesztő munkát befolyásoló szakmai, működésbeli és emberi problémák hatékonyabb kezelése → új típusú kapcsolattartási formák és technikák meghonosítása az operatív működési</p>

	problémák feltárására, megelőzésére, megoldására.
A tanulás és nevelés, személyiségfejlesztés tervezése, működése és hatékonysága.	
Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása	<p>-A vezető az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média) működtet.</p> <p>-A feladatok egyenletesebb megosztására törekvés → hatékony idő-, és emberi erőforrás felhasználás, túlterhelés elkerülése</p> <p>-Vezetési kompetenciák fejlesztése - a vezetők és a vezetői feladatokat ellátó kollégák hatékonyabb bevonása a tervezés, ellenőrzés-értékelés és korrekciós folyamatokba.</p> <p>-További folyamatos és hatékony együttműködés a Fenntartóval → emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások érdekében.</p> <p>-Fejlesztő-értékelő vezetői gyakorlat érvényesítésével a pedagógiai folyamatok, valamint a szervezet állapotának további javítása.</p>
A jogszabályok követése, a tájékoztatási kötelezettség és az átláthatóság biztosítása, az intézményi erőforrások elemzése és kezelése, a vezető kapcsolatai.	
Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	<p>-A változások folyamatos kommunikálása, kétirányú információáramlás.</p> <p>-A nevelőtestület tudatos, aktív bevonása a változtatási folyamatokba.</p> <p>-A változásokra gyorsan, szakszerűen és rugalmasan reagálni tudó pedagógus csoportok – vezetői feladatot ellátók, szakmai munkaközösségek,</p>

	<p>munkacsoportok, pedagógiai munkát segítők – támogatása.</p> <p>-a képzési struktúra, képzési specialitások körülményekhez történő igazítása, az intézményt érő kihívásokra való reagálás,</p> <p>-A változások folyamatának tervezése, nyomon követése, kockázati tényezőkről az érintettek azonnali és hiteles tájékoztatása.</p> <p>-A fluktuációból fakadó feladatok ellátása.</p> <p>-Az önértékelési folyamat megsegítése → erősségek és fejlesztendő feladatok meghatározása.</p> <p>-A nevelőtestület szakmai ismereteinek folyamatos bővítés, aktivitás az innovációs törekvésekben.</p>
<p>A változásokra nyitott szervezet megteremtése, reagálás az intézményt érő kihívásokra, a jövőkép kialakítása és kommunikálása, valamint a stratégiai és operatív szempontból fejlesztést igénylő területek azonosítása.</p>	
<p>Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása</p>	<p>-a jogszabályi változások figyelemmel kísérése,</p> <p>-a tájékoztatási kötelezettségnek való megfelelés,</p> <p>-az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet),</p> <p>-Humán erőforrás fejlesztése: Az újonnan felvételt nyert és pályakezdő pedagógusok menedzselése,</p> <p>- Pályakezdő kollégák közösségbe illesztése.</p> <p>-A vezetői feladatok delegálása vezetőtársaknak, kollégáknak.</p>

	<p>-A tudásmegosztásra, valamint a közös célok elérésére nyitott, támogató szervezeti kultúra továbbfejlesztése.</p> <p>-Innováció, kreatív gondolkodás, újszerű ötletek támogatása.</p> <p>- a célok elérését támogató kapcsolatrendszer kialakítása, működtetése, fejlesztése.</p>
Feladatmegosztás és motiválás, pozitív és támogató környezet kialakítása, fejlesztési szükségletek felmérése, a belső tudásmegosztás elősegítése.	
Vezetői kompetenciák	<p>-Vezetési kompetenciák alkalmazása, fejlesztése: erősségek, korlátok, önértékelés</p> <p>-Továbbra is a konstruktív vezetői gyakorlat alkalmazása.</p> <p>-A Vezetési program céljainak időarányos megvalósítása, értékelése.</p> <p>-A változtatások szükségének felismerése → hitelesség, felelősségvállalás, lojalitás.</p>

Kiemelt intézményfejlesztési célok

Területek	Célok
Pedagógiai folyamatok	<p>-Az intézmény Pedagógiai Programjához igazodó módszerek és eszközök alkalmazása.</p> <p>-A különböző mérési eredményeink hasznosítása egyéni, csoport, és intézményi szinten egyaránt.</p> <p>„Minden mérés annyit ér, amennyit abból hasznosítani tudunk.”</p> <p>-Önértékelési folyamatok (státusz törvény szerinti meghatározás figyelembe vételével) további ütemezése</p>
Személyiség- és közösségfejlesztés	<p>-A gyermekek személyes és szociális képességeik felmérésére alkalmas módszerek, eszközök további alkalmazása.</p> <p>-A fejlesztés eredményének folyamatos nyomon követése, a szükséges korrekciók végrehajtása</p> <p>-Meghatározó szerepet kell, hogy kapjon a gyermeki kulcskompetenciák fejlesztése</p>
Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények	<p>-A külső és belső ellenőrzések és értékelések eredményeink tükrében intézményünk jó hírnevének további öregbítése.</p> <p>-Szakmai és szervezeti eredményeink megosztása az intézmény falain kívül → további publikációk, bemutatók tartása.</p>
Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció	<p>-Szakmai munkaközösségek tudatosabb bevonódása a pedagógiai folyamatok megvalósításába</p> <p>-Bekapcsolódás, aktív részvétel a minden tagintézményben működő szakmai munkaközösségek munkájába</p>

	<p>-A tanulói szervezeti kultúra további erősítése: - tudásmegosztás - bemutató foglalkozások</p> <p>-a Jó gyakorlat (Óvoda-iskola átmenet; Egészségnap) beépítése a mindennapi nevelő/fejlesztő tevékenységbe.</p> <p>-A pedagógiai munkát segítő kollégák szakmai kompetenciájának további bővítése, részvételük fontosságának erősítése.</p> <p>-Pedagógus és vezetői kompetenciák erősítése: Konfliktuskezelés, kommunikáció.</p>
Az intézmény külső kapcsolatai	<p>-Kulcsfontosságú partnereinkkel való folyamatos kapcsolattartás.</p> <p>-A gyermeki közösségek tevékenysége a szülői ház számára is követhető módon, történjen.</p> <p>-Az óvoda szűkebb és tágabb környezete is rendelkezzen információkkal intézményünkről → Honlap folyamatos frissítése.</p>
A pedagógiai működés feltételei	<p>-Vezetési kompetenciák fejlesztése belső továbbképzés keretében.</p> <p>-Az SNI-s gyermekek szakszerű ellátása, intézményi feltételrendszerének lehetőség szerinti bővítése, fejlesztése.</p> <p>-Jó képességű, egymásra odafigyelő közösség kialakítása, ahol mindenki „csapatjátékos”, de az egyéni érdekek nem sérülnek.</p> <p>-Kapcsolattartás más óvodák óvodapedagógusaival tapasztalatszerzés, tapasztalatátadás céljából. Természetesen mi is lehetőséget biztosítunk – továbbra is –</p>

	<p>mindennapi életünk betekintésébe. Fontosnak tartom a pozitív tapasztalatok átadását!</p> <ul style="list-style-type: none"> -Humánerőforrás biztosítása. -Pedagógushiány csökkentése. -További továbbképzéseken történő részvétel biztosítása: - környezeti nevelő, autizmus spektrum zavar szakirányú végzettség megszerzése - Informatikai kompetenciák fejlesztését szolgáló képzések
<p>A Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott Óvodai nevelés országos alapprogramban megfogalmazott céloknak való megfelelés</p>	<p>-A jogszabályi és partneri elvárások beépítésével a pedagógiai folyamatokat szabályozó dokumentumok folyamatos és napra kész „karbantartása.”</p> <p>-Az intézményi kulcsfolyamatok szabályozottságának folyamatos felülvizsgálata.</p>

Vezetési Program

Stratégiai célok meghatározásának általános elvei

A stratégiai célok meghatározásánál figyelembe vettem az Alsó- Tisza-menti Önkormányzati Társulás, mint fenntartó céljait, az Alsó- Tisza-menti Többcélú Óvodák és Mini Bölcsődék eddigi céljait és a megkezdett folyamatokat.

A célmeghatározásnál a következő elveket tartottam szem előtt:

- a kitűzött **cél időbeliségét** (hosszú – közép – rövid),
- a célok eléréséhez szükséges komplex (pénzügyi, humán, szervezeti, oktatási, informatikai stb.) akciók megtervezését,
- a stratégiai változtatásokhoz szükséges különböző **erőforrások azonosítását** és rendelkezésre állásának biztosítását, a szervezeti rendszer jellemzőit,
- a stratégiai akciók **hatékony koordinálást**, beleértve a megfelelő ellenőrzési rendszer meghatározását,
- a végrehajtás során szükséges vezetési tevékenységek (pl. motivációs rendszer működtetése, konfliktuskezelés stb.) megoldását.

Az állandóan változó környezeti körülmények és feltételek megkövetelik a fenti tevékenységek állandó kontrollálását, a kitűzött célok helytállóságának ellenőrzését, az elképzelt akciók helyességének és szükségességének felülvizsgálatát, újra tervezését, vagy a végrehajtás során a módosító változtatások elvégzését.

Célokból meghatározott feladatok

Szervezetfejlesztés

Az intézményvezető feladatait a vezető helyettes közreműködésével látja el. A feladatok elosztásának **alapelvei: az arányos terhelés, és a folyamatosság**. A vezetőségnek célja, hogy a szervezet működéséhez a feltételeket biztosítsa, meghatározza feladatait a kifelé irányuló funkciók megvalósításában, és érje el a belső szervezettsége, hatékonysága révén a szervezetre bízott feladatok eredményes ellátását. A vezetőségének a tagjai a belső ellenőrzési szabályzatban foglaltak szerint munkafolyamatba épített ellenőrzési feladatokat is ellátnak.

Feladataim:

- a feladatok delegálásához a **megfelelő munkatársak kiválasztása**,
- széleskörű képzettség elérése, a **továbbtanulás támogatása**
- a vezetők egyéni felelősségének erősítése, a megfelelő visszacsatolások határidőre történő teljesítése,
- a hatáskörökben az **önállóság biztosítása**,
- kommunikációs rendszer fejlesztése (az információ hatalom, ezért fontos az időbelisége és tartalomhűsége) többféle közvetítő csatornák használatával,
- innovációban való **közös gondolkodás**

Gazdálkodás

Feladatunk:

- A működésünket meghatározó alapidokumentumok, szabályzatok mindenkori aktualizálása működtetése
- A folyamatba épített ellenőrzések, eljárások működtetése.
- A költségvetési előirányzaton belüli gazdálkodás.
- a **takarékosság előtérbe helyezése**.

Működési feltételek biztosítása

Az Alsó- Tisza-menti Önkormányzati Társulás tudatos koncepció mentén tervezetten és folyamatosan korszerűsíti a fenntartásában lévő intézményeit. Korszerű, minőségi környezeti feltételeket teremt, magas színvonalú szakmai munkát vár el.

Feladat:

- Minden intézményünkben az esztétikus, biztonságos, a hatályos jogszabályban előírt és az intézmény pedagógiai sajátosságait támogató működéshez szükséges **környezeti és tárgyi feltételek megteremtése, megtartása**
- Az informatikai eszközeink fokozatos korszerűsítése

Humán erőforrás

Alapvető elvárásainkat az intézménnyel jogviszonyban álló alkalmazottak felé a Programjaink egyértelműen megfogalmazták.

Az országosan jelentkező pedagógushiány intézményünket is érintette. Annak érdekében, hogy biztosítsuk a megfelelő munkaerő bázist intézményünk számára, kiemelt figyelmet kell fordítani a megtartó erőt eredményező intézkedésekre, melyet a szervezetfejlesztés lehetőségeivel tudjuk biztosítani. Arra törekszünk, hogy olyan munkatársakkal dolgozzunk együtt, akik képesek megfelelni a kialakított emberi és szakmai értékrendünknek.

Építék:

- vezető társaimra, hogy a munkatársak kiválasztásában körültekintően járjunk el,
- megfelelő munkahelyi klímát teremtünk ahol a lelkiismeretes munka, a jó teljesítmény megerősítést kap,
- **meglévő munkatársainkra**, hogy mindent megtesznek a saját területükön a minőségi munkavégzésért, a gyerekekért.
- Támogatást nyújtok, szorgalmazom:
- szakmai kompetenciákat fejlesztő programok, **képzések szervezését**
- a jó mentálhigiénés állapot elérését szolgáló tevékenységeket,
- **közösséget építő programokat, képzéseket.**

Támogatom és elősegítem az elvi egység mellett **a tagintézmények sajátosságainak megjelenítését a gyakorlatban**, a saját arculatuk kialakításában, illetve tovább fejlesztésében.

Gyermekevédelem

Nevelésünkben alapvető követelmény a gyermeki jogok védelme. **Célunk a prevenció**, a veszélyeztetettség kialakulásának megelőzése, a **gyerekek hátrányos helyzetének csökkentése**, a gyermekek jogainak és érdekeinek minél szélesebb körű érvényesítése. Személyes kapcsolatot alakítunk ki azokkal a szülőkkel, akik segítséget kérnek, és kellő körültekintéssel, tapintattal, azokkal a családokkal is, akik bár nem kérnek támogatást, mégis rászorulnak.

Feladatunk:

- az **esetjelzés** folyamatának tudatosítása,
- a személyes felelősségvállalás kihangsúlyozása a munkatársak körében,
- a **szülőkkel való kommunikációs** technikák fejlesztése.

Partneri kapcsolatok

A partneri kapcsolatok működtetésében a feladat, a meglévő és alakuló partneri kapcsolatok ápolása, mert:

- partnereink biztosítják számunkra a működéshez a tárgyi, szellemi forrásokat,
- motivációs bázist jelentenek újabb projektekhez, tevékenységekhez, új utak kereséséhez,
- **partnereink igényei, visszajelzései útmutatók számunkra** a munkánk értékeléséhez, a kudarcok felszámolásához, a sikeres tevékenységek folytatásához.

Az elkövetkező 5 év fő feladatainak ütemezése, az intézmény minőségelvű működtetésének terve

„A lelkesedés diktálja az iramot, de a kitartás éri el a célt.”

(Dan Millman)

Rövid távú célok- feladatok 2023-2024	Középtávú célok- feladatok 2023-2025	Hosszú távú célok- feladatok 2023-2028
1. Pedagógiai folyamatok		
Tervezési és értékelési kompetenciák fejlesztése pedagógusi szinten → Téma feldolgozása szakmai munkaközösség foglalkozás keretében külső szakértő konzulens részvételének biztosításával.	A foglalkozásokon szerzett kompetenciák átadása tagóvoda és intézményi szinten egyaránt	A szakmai elvárásoknak megfelelő tervezési és értékelési dokumentumok.
A megvalósult pedagógus önértékelésének időarányos megvalósítás, eredmények nyomon követése	Vezetői önértékelés → időarányos megvalósítás, eredmények nyomon követése	Intézményi önértékelés → intézkedési tervek készítése → időarányos megvalósítás, eredmények nyomon követése
Tanügy-igazgatási dokumentumok jogszabályi megfelelőségének vizsgálata. -A KIR, KIRA, OH felület, KENYSZI alkalmazása, a rendszer naprakész működtetése.	A vezetői feladatmegosztás szabályozottságának szükség szerinti felülvizsgálata.	Szabályozó dokumentumok beválás és felülvizsgálata, szükség szerinti korrekciók elvégzése.

2. Személyiség- és közösségfejlesztés		
A gyermekek személyes és szociális képességeik felmérésére alkalmas módszerek, eszközök, technikák további célirányos alkalmazása		
A neveltségi szintmérés további alkalmazása.	Tudásmegosztás intézményen belül. Egyre több kolléga bevonása a mérésekre alapozott fejlesztésekbe.	A családok bevonódásának biztosítása gyermekek szociális kompetencia fejlesztésébe
A fejlesztés eredményének folyamatos nyomon követése, a szükséges fejlesztési korrekciók végrehajtása.		
A gyermekek fejlődését nyomon követő dokumentáció folyamatának ütemezése.	Szakmai kapcsolatok erősítése	A gyermekek önmagukhoz mért optimális fejlődését biztosító hatékony megismerési, fejlesztési gyakorlat megvalósítása.
	Digitális technikák alkalmazása a gyermekek fejlesztésében a nevelési gyakorlat során	
A gyermeki fejlődés támogatása és biztosítása		
A Pedagógiai Programhoz illeszkedő innovatív kezdeményezések támogatása.	Szakmai munkaközösségek működtetése során a pedagógus kompetenciák tudatos gyakorlása.	Szakmai munkaközösségek működtetése során az intézményi önértékelések „pedagógiai hozadékainak” tudatos beépítése/beépülése Hatékony, nyugodt kiegyensúlyozott pedagógiai munka feltételeinek biztosítása.
A fejlesztő célú értékelések beemelése az intézmény napi gyakorlatába		

Intézményen belüli saját tapasztalatok , reflektív bemutatása nevelési értekezletek keretén belül.	A sikeres pedagógiai munka folyamatos nyomon követése, megosztása egymás között. Szakmai bemutatók szervezése az érdeklődők számára.	Elismerő, reflektív közeg kialakítása, ahol belső igényné válik a tudásmegosztás, egymás munkájának megismerése, elismerése.
Digitális technikák alkalmazása a pedagógusok munkájában		
A nevelő-fejlesztő munkát befolyásoló szakmai, működésbeli és emberi problémák hatékonyabb kezelése. Új típusú kapcsolattartási formák és technikák meghonosítása az operatív működési problémák feltárására, megelőzésére, mindenki számára megnyugtató módon történő megoldására.		
	Vezetői fogadóórák működtetése, igény szerinti továbbfejlesztése.	Mélyebb személyes bevonódás az intézmény célkitűzéseinek megvalósítását befolyásoló szakmai, működésbeli és emberi problémák, felvetések kezelésébe.
Az intézmény lehetőséget biztosít a tehetségek kibontakoztatására		
Belső továbbképzés keretében a téma feldolgozása, ismeretbővítés, tapasztalatszerzés, és érzékenyítés Szakirodalom megismerése, pedagógus kompetenciák fejlesztése, a tehetséggondozást elvégző kollégák szakmai	A tehetség-ígérettek kiszűrése a fejlettségmérések, és az óvodapedagógus megfigyelése alapján. A tehetséges gyermekek tehetségfejlesztése a csoportban, valamint „gyenge” oldalainak (ami	A családok bevonása → Kölcsönös igény (szülő-pedagógus) szerinti folyamatos alkalmazás

tájékoztatása a többi pedagógus felé. A tehetség-ígérettek kiszűrése a fejlettségmérések, valamint az óvodapedagógus megfigyelése alapján.	nehezíti a tehetség maximális kibontakoztatását) fejlesztése a fejlesztőpedagógus bevonásával. A tehetséggondozó foglalkozások tudatos beépítése - tudatos tervezés, irányítás – alkalmazása játékos módon az óvodai csoportban. A részvételről a gyermekek szabadon dönthetnek.	
A kiemelt figyelmet érdemlő gyermekekről való gondoskodás kihívásainak megoldása, támogatási lehetőségek biztosítása → esélyteremtés	Továbbképzések keretében szakemberek meghívása, előadások szervezése az adott témában. A kiemelt figyelmet érdemlő gyermekek fejlesztését segítő szakemberek szoros együttműködésének támogatása → óvodapedagógus, gyógypedagógus,	Az egyenletes teherelosztás elvének érvényesítése, a működőképes állapot biztosítása a csoportösszetételének kialakítása során. Az esetmegbeszélések további biztosítása az érintett szakemberek bevonásával → válaszkérés a felmerülő problémák, nehézségek megoldására Az óvodapedagógusok munkáját segítő pedagógiai asszisztensek biztosítása az eredményes nevelő-oktató tevékenység érdekében.
Gyermekrajz pályázatokon való aktív részvétel		

A szabadjáték fontosságának hangsúlyozása minden napjainkban.		
Család-óvoda kapcsolatának további erősítése		
A családbevonás intézményi gyakorlatának újragondolása, gyakorlatba építése. Egészségnap szervezése intézményi és csoport szinten: játékos foglalkozások és előadások keretében ismerkedés az egészséges étkezés és egészségmegővési kérdéseivel →gyermekorvosok, védőnők, dietetikusok segítségével	Családi játékdélutánok: A szülőkkel közösen egy – egy játékdélután szervezése, ahol játszhatnak is gyermekükkel, kipróbálva néhány játékeszköz használatát, összekapcsolva játékvasárlási ötletekkel.	
Fejleszthető területek: Intézményen kívüli foglalkozások, élményszerző lehetőségek gazdagítása. Környezettudatos tevékenységek, programok felkutatása. Családokkal való közös programok gazdagítása.		
3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények		
Sikerkritériumok újragondolása.	A teljesítményértékelési rendszer szükséges korrekcióinak elvégzése.	A pedagógusok nevelő-oktató tevékenysége szabályozott és tervezett legyen. Elismerő címek megőrzése, újak szerzése. Eredményeink megtartása.
Ágazati jogszabályok, rendeletek figyelemmel	Az intézmény működését szabályozó	A gyerekek eredményes fejlesztésének

kísérése → változások, változtatások	dokumentumok – Pedagógiai Program, Házirend, SZMSZ – felül-, és beválás vizsgálata → mérése, eredmények visszacsatolása	érdekében a teljes tanulási folyamat követése → pedagógiai munka fejlesztése
Az intézmény jó hírnevének további öregbítése	Az intézmény jó hírnevének további öregbítése	Az intézmény jó hírnevének további öregbítése
-Intézményeken kívüli rendezvényeken továbbra is aktív részvétel. -Hagyományörzés és ápolás területén új lehetőségek kiaknázása		
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció		
A vezető az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát – verbális, nyomtatott, elektronikus - közösségi média– működtet		
Az eredményes kommunikáció érdekében a kommunikációt akadályozó tényezők beazonosítása Korrektív javaslatok összegyűjtése.	Információs rend működtetése → hatékony információ átadás fenntartása, működtetése.	Naprakész, a közösség minden tagjához eljutó információáramlás biztosítása. Értékelés, korrektív.
Mentorálási rendszer hatékony működtetése		
	Szakmai utánpótlás biztosítása.	
Módszertani kultúra fejlesztése.	Az egymástól történő tanulás intézményi gyakorlatának meghonosítása	Az intézményen belüli kapcsolatok ápolása.

		-A tagintézmények egyéni arculatának megfelelő továbbfejlesztése.
A feladatok egyenletesebb megosztására való törekvés → hatékony idő-, és emberi erőforrás felhasználás, túlterhelés elkerülés		
Mini Bölcsődék: Mini Bölcsődéinkben célul tűztük ki a magas színvonalú szakmai munka megvalósítását, ezért a kötelező szakmai továbbképzések mellett szeretnénk kidolgozni egy belső továbbképzési rendszert. A célom az, hogy a szervezetben dolgozó kisgyermeknevelők tudását megfelelően integráljuk a nevelés- gondozás folyamatába. A belső továbbképzések során, a dolgozók tudásukat feleleveníthetik, ismereteiket átadhatják, bővíthetik, elméleti, gyakorlati tapasztalataikat megoszthatják, bemutatathatják egymásnak.		
Munkatársi együttműködés fejlesztése, egymás iránti bizalom építése. Csapatmunka, hasonló képességű emberek kijelölése. Önismereti tréning	Időben való kommunikáció → kellő idő adása a feladatok elvégzésére, értelmezésére, felelősök kijelölése. Olyan feladatok adása, ahol a csapatmunka során a többiek értékelése is segít, hogy ki miben erős → kiegészíti az önértékelést.	Csapatjátékok.
A tudásmegosztásra, valamint a közös célok elérésére nyitott, támogató szervezeti kultúra továbbfejlesztése		
A munkaközösségek vezetőinek nagyobb hatékonyságú bevonása a szakmai szervezet építésében → nagyobb önállóság biztosítása a tervezés, megvalósítás,	Minél több alkalom teremtése az elméleti és gyakorlati tudás megosztására → az egy tagintézményben dolgozók és mindkét tagintézményben dolgozók között, valamint a külső érdeklődő	Igény és lehetőség szerint vezetési kompetenciák fejlesztése külső továbbképzéseken → Konfliktuskezelés, kommunikáció

ellenőrzés, értékelés korrekciós pedagógiai folyamatokban. Munkaközösség vezetők szakmai kompetenciáinak fejlesztése → belső továbbképzések szervezése, részvétel intézményi belső továbbképzéseken.	kollégák felé. Formái: előadások, esetmegbeszélő teamek vezetése, munkaközösségi tájékoztatás, publikációk, bemutató foglalkozások Munkaközösség vezetők szakmai és vezetési kompetenciáinak fejlesztése → belső továbbképzések szervezése, részvétel külső továbbképzéseken.	
Szakmai munkaközösségek tudatosabb bevonódása a pedagógiai folyamatok megvalósításába		
A szakmai munkaközösségek profilját és aktuális tartalmait képviselve tudatosabb bevonódás a pedagógiai folyamatok megvalósításába, hangsúlyosan a tervezési, ellenőrzési és értékelési feladatok ellátásába.	Pedagógus értékelések során a szakmai munkaközösség, képviselője.	Értékelési feladatok ellátása az intézményi elvárások - éves beszámoló sablonok – tükrében.
Fejleszthető területek: Tagintézményi kolléganőkkel gyakoribb személyes konzultáció. Belső tudásmegosztás fórumainak növelése.		
5. Az intézmény külső kapcsolatai		
Az intézmény partneri körének feltérképezése	A partneri kör változásainak nyomom követése → új és	A meglévő partnerekkel való szakmai kapcsolat további fenntartása.

	frissített dokumentálása, beazonosítása	
Hatékony kommunikáció, és információáramlás segítségével együttműködés a Fenntartóval, mely a biztonságos és gazdaságos működést biztosítja.	A Fenntartói előírásoknak való megfelelés szakmai és gazdasági szempontból egyaránt.	A Fenntartói előírásoknak való megfelelés szakmai és gazdasági szempontból egyaránt.
Igény felmérés a különböző partnerek közötti információs csatornák alkalmazásával kapcsolatban	Online kapcsolatrendszer további fejlesztése → hatékony információáramlás	Információban gazdag, naprakész, a közösség minden tagjához eljutó információ átadás fenntartása, működtetése.
6. A pedagógiai működés feltételei		
Vezetési kompetenciák fejlesztése – a vezetők és a vezetői feladatokat ellátó kollégák hatékonyabb bevonása a tervezés, megvalósítás, ellenőrzés-értékelés és korrekciós folyamatokba		
	A tanult ismeretek gyakorlatban történő alkalmazása, eredményessége.	A tanult ismeretek tudatos beépítése a vezetői munkába. A tanult ismeretek beépítésének és alkalmazásának folyamatos segítése, támogatása. Igény és lehetőség szerint vezetési kompetenciák fejlesztését célzó külső továbbképzéseken történő részvétel.
Vezetői, szakmai, és pszichológiai ismeretek bővítése, vezetői funkciók erősítése.	Vezetői, szakmai, és pszichológiai kompetenciák folyamatos frissítése, tudatos, következetes és hatékony működtetése.	A vezetői funkciók összhangjának eredményeként az intézmény hatékony működésének biztosítása.

A vezetési programban megfogalmazott célok és feladatok megvalósításának figyelemmel kísérése	A vezetési programban megfogalmazott célok és feladatok megvalósításának figyelemmel kísérése	A vezetési programban felvázolt célok, feladatok megvalósulásának figyelemmel kísérése, értékelése, szükség szerinti korrekciója.
Minősítési eljárásokra – Pedagógus II. – történő jelentkezések ösztönzése.	Minősítési eljárásokra – Pedagógus II. – történő jelentkezések ösztönzése.	Minősítési eljárásokra – Pedagógus II. – történő jelentkezések ösztönzése.
A változások folyamatos kommunikálása, kétirányú információáramlás. A nevelőtestület tudatos, aktív bevonása a változtatási folyamatokba		
<p>A kétirányú információáramlást támogató kommunikációs rendszer, eljárásrend kialakítása:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Információ felelősök kijelölése, feladatkörük pontosítása. - Facebook zárt csoport, kör e-mail, egyéni beszélgetések. - Team, illetve egyéni megbeszélések. - Egyes csoportok közötti együttműködés a szervezeti kultúra színvonalának fejlesztése céljából. - Hatékony kommunikáció kialakítása a pedagógusok és az alkalmazottak között, belső tudásmegosztás. 	<p>Az alkalmazotti közösség tagjaiban olyan attitűdök kialakítása, amely az intézményi információ-, és kommunikációáramlás fejlesztésében és fejlődésében előre haladást mutat.</p>	<p>Kölcsönös és hatékony információ-, és kommunikációáramlás kialakítása az intézménybe</p> <p>A nevelőtestület tudatos, aktív bevonódása a változtatási folyamatokba.</p>

<p>- Szakmai nap a továbbképzéseken szerzett tapasztalatok átadására, illetve közös szakmai továbbképzések.</p> <p>- Informatikai háttér erősítése, informatikai felzárkóztatás.</p> <p>Alkalmazotti közösség figyelmének felhívása a különböző intézményi kommunikációs csatornákon megosztott információk megismerésére.</p>		
Vezetői feladatok delegálása a vezető társaknak, kollégáknak		
<p>Vezetői feladatmegosztás szabályozottságának felülvizsgálata, korrekciós javaslatok összegyűjtése.</p>	<p>Az új szabályozó rendszer bevezetése: - részben vagy egészben delegált feladatok meghatározása</p> <p>- A megfelelő ember – felkészültségében, terhelhetőségében is alkalmas a feladat elvégzésére – kiválasztása.</p> <p>- Felelősség, jogkör, hatáskör meghatározása</p>	<p>A munka folyamatos követése, szükség szerinti segítségadás → értékelés → visszacsatolás</p>
Humánerőforrás további fejlesztése		
Új munkatársak körütekintő kiválasztása	Új munkatársak körütekintő kiválasztása	Tervszerű humánerőforrás gazdálkodás.
Nyugodt, kiegyensúlyozott munkahelyi légkör biztosítása	Egyenletes terhelés, igazságosság és méltányosság elvének alkalmazása, személyes	A szervezeti kultúra terén elért eredmények megtartása, további fejlődésének biztosítása.

	kompetenciákat figyelembe vevő feladatadás.	
Fluktuáció esetén a humánerőforrás minőségi szinten történő biztosítása.	Vezetői utánpótlás tudatos tervezése.	A tartósan távollévő óvodapedagógusok utánpótlásának biztosítása.
	Szakvizsgát nyújtó képzési irányultság befolyásolása: - környezeti nevelő - autista spektrum zavar	Szakvizsgát nyújtó képzési irányultság befolyásolása: - mentálhigiénés szakember - tehetségfejlesztő szakember
	A Pedagógiai Program megvalósulását segítő módszertani képzések: -A kiemelt figyelmet érdemlő gyermekek – SNI, BTMN – fejlesztését támogató képzések.	A Pedagógiai Program megvalósulását segítő módszertani képzések: - Informatikai kompetenciát támogató képzés.
7. A Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott az Óvodai nevelés országos alapprogramban megfogalmazott elvárásoknak és a Pedagógiai programban megfogalmazott céloknak való megfelelés		
Összhang az éves nevelési terv feladatai és a stratégiai célkitűzések között	A szabályozók – Pedagógiai Program, Házirend, SZMSZ – felülvizsgálata, módosítása törvényi változások tükrében	A szakmai munkát érintő változások gyakorlatban történő alkalmazása.
A pedagógiai prioritásokkal összhangban történő tanítási, nevelési eszközök, módszerek kiválasztása, alkalmazása.		A kulcsfolyamatok minél eredményesebb megvalósítása.
A hatályos jogszabályoknak megfelelő törvényes működésbiztosítása.	A jogszabályok, valamint a köznevelés stratégiai	A jogszabályok, valamint a köznevelés stratégiai

	változásának folyamatos figyelemmel kísérése.	változásának folyamatos figyelemmel kísérése.
8. Az intézmény működéséhez szükséges tárgyi feltételek fejlesztési feladatai:		
- Intézményegységek udvarának folyamatos fejlesztése, (Felgyői Mini Bölcsőde) udvari játékeszközök javítása, esetleges cseréje.	-biztonságos mozgásterek kialakítása –Mini Kresz park létrehozása (Felgyői óvoda betonos terasz felújítása)- teraszárnyékoló beszerzése. -udvar részek füvesítése.	-talp stimulációra alkalmas fejlesztő játék az intézményegységek udvarán
	Számítógépek felújítása, szükség esetén cseréje.	Egy korszerű projektor vásárlása. (Felgyő)
	Konyhai kis kertek kialakítása, az erre alkalmas ládák beszerzése, kerti eszközök beszerzése, kisméretű kerti szerszámok vásárlása a gyermekek számára. (Tömörkény)	Fásítás (Felgyői Mini Bölcsőde)
A csoportszobai játékeszközök cseréje, pótlása. (minden intézményegység)	A Felgyői óvoda kerítésének felújítása	Az épülethez hozzáépített korszerű és jól felszerelt tornaterem (pályázati forrás- (Felgyő)
Szűnyoghálóajtó, klíma berendezés beszerzése (Felgyői Mini Bölcsőde)		

ILYEN INTÉZMÉNYT SZERETNÉK VEZETNI A KÖVETKEZŐ ÖT ÉVBEN

**„Ha amit teszel, arra inspirál másokat, hogy többet álmodjanak, többet tanuljanak,
többet tegyenek és többé váljanak, akkor vezető vagy.”**

/John Quincy Adams/

A következő öt évben szeretnék olyan intézményt vezetni, ahol a nevelők megbecsülése, az intézményben dolgozók munkája nagyobb figyelmet, elismerést kap. A legfontosabb a **minőségi munka biztosítása, közös együttműködés az elhivatott dolgozókkal**, a gyermekek boldog óvodai és bölcsődei életének megvalósítása érdekében.

Olyan intézményt szeretnék továbbra is vezetni, ahol:

- **szeretetteljes környezet** veszi körül a gyermekeket.
- egyéniségük kibontakozásra talál.
- a szülők bármikor **bizalommal** fordulhatnak hozzám, adnak véleményemre,
- számíthatnak segítségemre.
- a **családias légkör** kialakítása elsődleges, annak megtartása nagyon fontos.
- fontos a dolgozók megbecsülése, a **közösség összetartása**.

Zárógondolatok

Nevelni a jövő nemzedékét nagyon szép és elhivatott feladat. Felelősségteljes feladatnak érzem az intézmény vezetését. A szakmai életutam állomásai bővelkedtek kihívásokkal és vezetőként is mindig egy cél lebegett a szemem előtt, az óvodai nevelés magas szintű megvalósítása, a folyamatok szabályozásával, a belső tudásmegosztásával, a partneri viszonyok erősítésével. A pedagógiai tudásomat, vezetői kompetenciámat az eltelt öt és harminc évben tudatosan fejlesztettem. Igyekeztem birtokába lenni minden tudásnak, mely a vezetői feladataim ellátására nélkülözhetetlen volt. Átlátom az intézményünk teljes működését, tisztában vagyok a nehézségeinkkel, azokkal a területekkel, melyek fejlesztésre szorulnak. Vezetői koncepciómban ezek megoldására keresek lehetőségeket, melyben nagy szükségem van a nevelőtestület, alkalmazotti közösség elkötelezett munkájára, hiszen csak így tudjuk, együtt leküzdeni az adódó problémákat. Megismertem a nevelőtestület valamennyi tagjának szakmai munkáját, birtokában vagyok annak, melyek azok a területek, amelyre építeni lehet a következő időszakban.

Büszkeséggel tölt el, hogy **olyan kollektíva áll mögöttem, akik képesek a minőségelven alapuló munka elvégzésére**, kitartó lelkesedésük, ha olykor csorbát is szenved, soha nem adják fel.

Sokat kellett dolgoznom azon, hogy a kitűzött célokat együttműködve, közösen csapatként érjük el. Büszke vagyok arra, hogy **óvodapedagógusainkat, kisgyermeknevelőinket, szakmai igényesség, elkötelezettség, toleráns szemléletű nevelési módszerek jellemzik.**

Dajkáink, bölcsődei dajkáink, pedagógiai asszisztenseink tökéletesen kiegészítik a pedagógiai munkát, és tudjuk, hogy **technikai dolgozóinkra is bármikor számíthatunk**. Az intézmény eredményeit, sikereit, hagyományait megtartva azonban nyitottnak kell lennünk a folyamatosan változó igényekhez, körülményekhez, hogy még több eredményt tudjunk elérni. Ennek érdekében a legjobb tudásomat igyekszem nyújtani, és a továbbiakban is készen állok arra, hogy tovább fejlesszem magam a fejlődés érdekében.

Úgy gondolom, hogy **intézményünk múltját ápolni, jelenéről, jövőjéről gondoskodni különleges feladat**, annál is inkább, mert a gyermekek számára, a bölcsőde és az óvoda egy olyan állomás, mely alapul szolgál a további létükhöz.

**„Vezető az legyen, ki dicséretért nem liheg, Szidástól nem fél, dicsőséget nem halmoz,
Hírnevet nem hajszol. Jutalma a legnagyobb: társai sikere”**

(John Heider)

Ezzel az idézettel zárnám gondolataimat, és kívánom, hogy a sikert együtt élhessem meg az intézményünk valamennyi dolgozójával.

Köszönöm munkatársaimnak az elmúlt évek támogatását, **továbbra is számítok a fenntartó és az intézmény dolgozóira, az együtt gondolkodásukra, a színvonalas munkájukra.**

Felgyő, 2023. június 28.

Szabóné Pálincás Györgyi