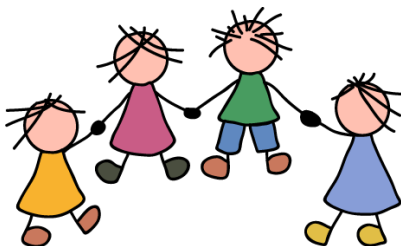


Szakértői vélemény

LÁSZLÓ GÁBORNÉ



Zippel-Zappel Német Nemzetiségi Óvoda
(Székhely: 2040 Budaörs, Lévai u. 36 sz.)

óvodavezetői állására benyújtott pályázatáról

Készítette: **Lendvai Lászlóné**
köznevelési szakértő, intézményfejlesztő
Szakértői ig. száma: SZ024375

2018

Tartalom

Összegzés a pályamunkával szemben támasztott szempontok alapján

1. Törvényességi, formai, alaki megfelelés
2. Összegzés a vezetői pályázatról/programról
3. Részletes szakértői elemzés

A szakértői vélemény Budaörs Város Önkormányzata (2040 Budaörs, Szabadság út 134 sz.) megbízásából **László Gáborné** óvodapedagógus által készített és a **Zippel-Zappel Német Nemzetiségi Óvoda** (2040 Budaörs, Lévai u. 36 sz.) vezetői állására benyújtott pályázat alapján készült. A vezetői pályázat, szakmai program köznevelési szakértő általi szakmai értékelését a fenntartó azért kérte, hogy döntésében a jogszabályban előírt partneri vélemények mellett tekintettel lehessen a jelölt koncepciójának, vezetői stratégiájának, szakmai felkészültségének megítélésére.

A pályázati dokumentum vizsgálata a következő szempontok szerint történt:

- **A törvényi elvárásoknak való megfelelés** egyrészt a benyújtott képesítési követelmények dokumentumai, másrészt tartalmi szempontból a hatályos vonatkozó jogszabályok, szakmai elvárások alapján.
- **A stratégiai és operatív tervek megfelelésének vizsgálata**
 - A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása: az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai - stratégiai vezetése és irányítása
 - A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása: az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
 - Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása: a vezetői kompetenciák fejlesztése
 - Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása: az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása
 - Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása: az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása
- **A szakmai elvárásoknak való megfelelési szempontok vizsgálata:**
 - Mi az intézményvezető által megfogalmazott jövőkép? Ez hogyan függ össze a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?

- Milyen célokat fogalmaz meg az intézményvezető? Ezek milyen kapcsolatban vannak a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal?
- A stratégiai vezetői célokat hogyan bontotta le operatív célokra? – A vezetői programalkotásban hogyan kapcsolódik a hagyományörzéshez az innovatív gondolkodás, tervezés?
- Hogyan tervezi az óvodapedagógusokkal való együttműködést? – Hogyan, milyen témákban jelöli meg erősségeit az intézményvezető?
- Hogyan látja a programban vezetői fejlődésének lehetőségeit?
- Hogyan jelenik meg a vezetői programban a nevelés tanulás eredményességének biztosítása?
- Hogyan jelenik meg a programban a gyermekek óvodai csoportban és az óvodán kívüli foglalkoztatása?
- Milyen szerepet kap a programban a fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás?
- Hogyan jelenik meg a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek nevelése, tanítása a programban?

1. Törvényességi, formai, alaki megfelelés - A törvényi elvárásoknak való megfelelés a benyújtott képesítési követelmények dokumentumai alapján

Budaörs Város Önkormányzatának Képviselő-testülete pályázatot írt ki a Zippel-Zappel Német Nemzetiségi Óvoda óvodavezetői állásának betöltésére. A pályázati kiírást a hatályos, a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény 20/A. § és a 326/2013. (VIII. 30.) a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról szóló Kormányrendeletben meghatározott jogszabályi követelménynek megfelelően a Nemzeti Közigazgatási Intézet hirdetési oldalán megjelenítették.

A pályázó óvodapedagógus a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC törvény (továbbiakban Nkt.) 67. § (1) bekezdés a Nevelési-oktatási intézményben az intézményvezetői megbízás feltételeinek az alábbiak szerint megfelel:

- pályázatát határidőben beadta,
- az adott nevelési-oktatási intézményben pedagógus-munkakör betöltéséhez szükséges felsőfokú iskolai végzettséggel és szakképzettséggel rendelkezik,
- pedagógus-szakvizsga keretében szerzett intézményvezetői szakképzettséget megszerezte,
- legalább öt év pedagógus-munkakörben szerzett szakmai gyakorlattal rendelkezik,

- és a nevelési-oktatási intézményben pedagógus-munkakörben fennálló, határozatlan időre, teljes munkaidőre szóló alkalmazás vagy a megbízással egyidejűleg pedagógus-munkakörben történő, határozatlan időre teljes munkaidőre szóló alkalmazás feltételei fennállnak.

Képesítési követelményeknek megfelelő bizonylatait (diploma másolatok, szakmai önéletrajz, szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzelések) a pályázatához csatolta.

Óvodapedagógusi diplomáját 1982-ben szerezte (száma: 111/1982.), óvodavezetői szakvizsgával rendelkezik (száma: 15683/2014.), mellyel megfelel az Nkt. 67. § (1) bekezdés b) pont és a 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet 20. § (5) bekezdésében megfogalmazott jogszabályi elvárásnak. 39 év óvodapedagógusi valamint 25 év vezetői, 7 év tagóvoda vezetői szakmai gyakorlattal, nagy tapasztalattal pályázik a Zippel-Zappel Német Nemzetiségi Óvoda vezetői kinevezésének elnyeréséért.

2. Összegzés a pályamunkával szemben támasztott szempontok alapján

Ssz.	Értékelés szempontjai	Nem említ 0 pont	Megemlít 1 pont	Elemez 2 pont	Elemez és konceptiót is felvázol 3 pont
A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása					
	Biztosítja, hogy a nevelés /tanulás a gyermeki fejlődést eredményezze.				✓
	A mérési, értékelési eredmények beépülnek a nevelési /tanulási folyamatba.				✓
	Biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában.				✓
	Gondoskodik arról, hogy az éves nevelési, tanulási ütemterv, a tevékenységi terv, az alkalmazott módszerek a gyermeki igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a fejlődéshez.				✓
	Működik a differenciálás és az adaptív nevelés az intézményben és saját nevelési /tanítási gyakorlatában.				✓
A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása					
	Megfogalmazza az intézmény jövőképét és folyamatosan részt kíván venni az intézmény jövőképének kialakításában.				✓
	Képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra.				✓

Ssz.	Értékelés szempontjai	Nem említ 0 pont	Megemlít 1 pont	Elemmez 2 pont	Elemmez és konceptciót is felvázol 3 pont
	Azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak.				✓
	Lépéseket tervez/teszt az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében.				✓
	A környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet teremt.				✓
Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása					
	Azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejlesztendő területeit, önreflexiója érzékelhető.				✓
	Elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt.				✓
	Időarányos tervet (vezetési programot) készít a vezetői programjában leírt célok és feladatok megvalósításához.				✓
Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása					
	A vezetési feladatokat megosztja a vezetőtársaival, kollégáival.				✓
	Személyesen is részt vesz a humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében.				✓
	Inspirálja, motiválja és bátorítja a munkatársakat.				✓
	Együttműködést, hatékony csapatmunkát alakít ki a kollégák között.				✓
	Biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését.				✓
	Bevonja az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat.				✓
	A nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtésére törekszik.				✓
Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása					
	A jogszabályok folyamatos figyelemmel kísérése.				✓
	Tájékoztatási kötelezettségek betartása.				✓
	Intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet).				✓
	Biztosítja az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását.				✓
	Biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát.				✓
	A célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakít ki.				✓

Elérhető pontszám (78= 26x3 pont)	78
Elért pontszám	78
Összes pontszám alapján elért teljesítmény (%)	78 = 100%

3. Részletes szakértői elemzés

3.1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az intézményvezető alapvető célja a tanulás támogatása, az óvoda valamennyi közössége tekintetében. A hatályos jogszabályoknak, pedagógiai, minőségi elvárásoknak megfelelően törekvése, hogy támogató tanulási környezetet hozzon létre, és biztosítsa azt, hogy az intézmény forrásait erre a célra használják fel. Mint irányító szakember, elsődleges feladatai közé sorolja az intézmény minden tagjának hatékony irányítását és menedzselését, valamint a tanulószervezet kialakítását, fenntartását és fejlesztését – fókuszban az elért eredményekkel.

Fentiek alapján a következőkben megjelölt tevékenységeket kívánja megfelelő színvonalon ellátni: Az értékközpontú nevelés, tanulás és tanítás folyamatainak irányítására helyezi a fő hangsúlyt, megteremtve mindenki számára egy magas elvárásokat támogató, biztonságos és hatékony tanulási környezetet, valamint tanulási folyamatokat, a tanulás kultúráját és a teljesítés lehetőségét. A tanulás és a tanítás legjobb minőségét együtt kívánja biztosítani, fenntartani és fejleszteni egy olyan rendszeres és következetes program működtetésével, amelynek feladata a tanulási és a tanítási folyamatok nyomon követése, áttekintése, értékelése. Törekszik biztosítani mindezek létrejöttét, valamint azt, hogy megbízható értékelési rendszereket hozzanak létre, illetve vegyenek át, megfelelően működtetve azokat.

Kiemelések a pályázat tartalmaiból:

- *Büszke vagyok arra, hogy a szülők, gyermekek, kollégák, és a fenntartó megelégedésére mind a mai napig (25 éve) vezethetem a Zippel-Zappel Német Nemzetiségi Óvodát, melynek mind a négy csoportja német nemzetiségi programmal dolgozik.*
- *Olyan gyermekeket szeretnénk nevelni: akik tele vannak élményekkel, tudnak játszani, kiegyensúlyozottak, képesek felfedezni, rácsodálkozni dolgokra, majd önállóan gondolkodva megoldani feladatokat.*

- *Különös gondot fordítok az óvoda és család közötti kölcsönösen jó partneri viszony kialakítására, megtartására, valamint a gyermeki jogok tiszteletben tartására.*

3.2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A pályázó szándéka, hogy az intézményben közös értékeket fogadtasson el, amelyeket mindenki képes értelmezni, és amelyek mindnyájuk tevékenységének részévé válhatnak. A jövőkép kialakítása, a megvalósítására irányuló stratégiaalkotás és a szervezet küldetésének tisztázása a vezető szerepének és munkájának kulcselemei. Vezetőként képes / képesnek látszik a közös munkafolyamatok irányítására, melynek során megszületnek a közösen elfogadott értékek és a jövőkép. A rendelkezésre álló információk szerint hatékony kommunikációjával és támogatásával képes elérni, hogy ezek az értékek beépülhessenek az intézményi tevékenységekbe. Fontos, hogy a megvalósítás szakaszában következetesen képviselje mindazokat az irányokat, amelyeket a jövőkép elérésével kapcsolatban szervezeti szinten az intézmény szabályozó dokumentumaiban is meghatároztak. Eredményességének kulcsa az is, hogy a jövőképhez vezető úton mind magának, mind pedig munkatársainak képes szűkebb és tágabb célokat kijelölni. Ehhez tisztában van a változás folyamatával, és azzal, hogy miképp tudja kezelni a változás útjában álló ellenállást. Megfelelően képes reagálni a belső és a külső értékelés eredményeire. Vezetői igénye, hogy folyamatosan tájékozódjon és tájékoztasson az új oktatási trendekről, szakpolitikai változásokról, amelyek érintik az óvoda hétköznapi gyakorlatát is. Képes arra is, hogy beazonosítsa azokat a területeket, amelyek fejleszthetők az intézményben. Biztosítani kívánja a közösen kitűzött irányok felé való haladást, miközben egy átlátható tanulási kultúrát szeretne kialakítani, és fenntartani az intézményben.

Kiemelések a pályázat tartalmaiból:

- *Vezetői munkám tartalmi bővítésének legmarkánsabban megjeleníthető bizonyítéka, hogy a közoktatás átalakításának éveiben, mely átszötte az elmúlt vezetői ciklusomat – intézményünkben 3 gyakornoki, 5 pedagógus II. minősítésre, 2 mesterminősítésre, valamint vezetői tanfelügyeleti ellenőrzésre került sor.*
- *A köznevelési rendszer változásai, valamint a köznevelésre ezen belül az óvodákra, óvodapedagógusokra nehezedő feladatok kapcsán tapasztalható a csökkenő óvodapedagógusi álláskereső. ... jelentős számú volt a nyugdíjba vonuló, pályát*

elhagyó, külföldre távozó vagy gyermeket vállaló óvodapedagógus. A város teljes területét lefedő német nemzetiségi óvodaként súlyosan érezzük ennek a hiánynak a következményeit.

- *Elsődleges szakmai célom, az alapértékek mellett, az újra átgondolt helyi pedagógiai program sikeres megvalósítása.*

3.3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

A pályázat olvasása kapcsán érzékelhető a pályázó professzionális munkavégzés iránti motivációja. Tudatában van a szereppel járó etikai és erkölcsi aspektusoknak. Igényli és kéri mások visszajelzéseit, melyek segíthetik vezetői munkája során. Támaszkodik az óvodai közösségre, számít a közösség együttműködésére. Törekvése, hogy beépüljenek vezetői gyakorlatába mind a már létező, megalapozott pedagógiai és vezetési modellek, elméletek, mind pedig az új oktatási trendek és innovációk, miközben azokat folyamatosan alkalmazza is. Támogatni és segíteni kívánja a kutatásokat és a tényalapú megközelítést a tanulásban és a tanításban (ideális esetben részt is vesz ilyen tevékenységben).

Kiemelések a pályázat tartalmaiból:

- *Vezetési kompetenciáim bővítése céljából tettem 2012- ben vezetői szakvizsgát, 2018- ban pedig Fejlesztő- támogató Mester pedagógussá válásom témakörévé a gyakorlók és új kollégák pályára segítségét és szakmai támogatását, valamint a német nemzetiségi kultúra általuk is történő átörökítését jelöltem meg, mely sok tekintetben szövi át az elkövetkezendő évek szakmai tartalmait.*
- *A jövőkép kialakításában támaszkodom erősségeimre és célként tűzöm ki a fejleszteni kívánt területeket.*
- *Legfontosabbnak azt tartom, hogy tisztában legyek a vezetői attitűdöm és a személyiségbeli erősségeimmel és a fejlesztésre szoruló területekkel.*
- *Továbbra is vallom azt, hogy kell a bizalom ahhoz, hogy jól tudjunk dolgozni. A bizalom a kollégák felé, hogy értik és tudják tenni a dolgukat.*

3.4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A vezetőnek konkrét elképzelései vannak arra vonatkozóan, hogyan inspirálja a kollégáit minőségi teljesítmény elérésére (hogy a lehető legtöbb fejlődjenek a kapott visszajelzések és az önreflexió segítségével), milyen módon hasznosítsa az intézményi önértékelést. Tisztában van azzal, hogy ahhoz, hogy az intézmény a kitűzött célokat elérje,

csapatot kell építenie, és hogy a munkatársak tudását a célok elérése érdekében mozgósítani kell. Mások menedzselése során magas szintű etikai és morális szempontok figyelembevételére törekszik. Kollégáival hatékonyan kíván kommunikálni, időben kíván visszajelzéseket adnia, és képes arra, hogy kezdeményezze és támogassa a párbeszédet és a jó gyakorlatok átadását. Felvállalja és tudja, hogyan kezeljen konfliktushelyzeteket, illetve ezek előfordulását hogyan csökkentse. Képes a feladatok delegálására, alkalmazza a megosztott vezetés koncepcióját.

Kiemelések a pályázat tartalmaiból:

- *A jó csapatszellem alapja a hatékony információáramlás.*
- *Alakuljon ki egy olyan közösség, ahol a csapat már nemcsak együtt dolgozó egyének halmaza, hanem hatékony, együtt gondolkodó, együtt cselekvő „családi” közösség.*
- *... a Belbin „Csapattagtípus” kérdőív, mely segítséget nyújt a következő évek tudatos tervezéséhez.*
- *Célom a nevelőközösségben a kiegyensúlyozott és ösztönző légkör megteremtése, az eddigi megalapozott jó viszony megtartása.*
- *Támogatom a jó kezdeményezéseket, a gyermekcsoportok arculatát kifejező, az óvodapedagógusok nevelési elgondolásait alkotó módon megvalósító munkastílust.*
- *Töreksem önálló és kreatív munkára serkenteni a nevelőtestületet, hogy...*
- *Teveim megvalósításában számítok a nevelőközösség aktív és kreatív hozzá állására.*

3.5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az intézmény céljainak eléréséhez biztosítani kívánja, hogy az intézmény működtetése hatékonyan és eredményesen, a vezető jogi hatáskörének megfelelően történjen, továbbá felelősséggel kíván gondoskodni az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről. Törekvése, hogy mások és önmaga munkaidejét hatékonyan ossza be, és felügyelje, hogy mások hatékonyan végzik-e napi intézményi munkájukat. Az intézményműködés menedzselésének képessége a vezető egyik kulcsfontosságú kompetenciája annak érdekében, hogy az intézmény hatékonyan működhessen. Hatás- és jogkörének megfelelően biztosítani kívánja az intézmény céljainak elérése érdekében az intézmény pénzügyeinek hatékony menedzselését, emellett hatékony munkaerő-gazdálkodást kíván folytatni. Ugyancsak hatékonyan kell

menedzselnie a megbeszéléseket és az információáramlást. Tisztában van azzal, hogy tudnia kell időbeosztása alapján feladatait priorizálni (egyúttal megtartani józan ítélőképességét), és tudnia kell létrehozni és fenntartani az előírásoknak megfelelő adminisztrációs rendszereket. Elengedhetetlen feltételként jelöli meg a külső partnerekkel történő hatékony együttműködés szükségességét, a megfelelő együttműködést a helyi és távolabbi rendszerekkel, a hatóságokkal és az oktatásért felelős minisztériummal, és szerveivel.

Kiemelések a pályázat tartalmaiból:

- *Sikeremnek tudhatom be, hogy az óvoda arculatát meghatározó német nemzetiségi kétnyelvű nevelés széles körben, a város határait is túllépve elismerté válhatott.*
- *A német nemzetiségi óvodai nevelés terén elért eredményeinket országos érdeklődés kíséri.*
- *Munkám során mindig gondot fordítottam arra, hogy a beszerzésre kerülő eszközök és felszerelések megfelelően jó minőségűek és fejlesztő hatásúak legyenek.*
- *Olyan gyermek-, és tevékenységközpontú, korrekt partnerkapcsolatokra épülő intézményt szeretnék, ahol a minőségi munka a hatékonyság alapja; ahol mind a gyermekek, mind a felnőttek biztonságban és alkotó légkörben élnek. Ahol a bizalom, a kiegyensúlyozott légkör és a szeretet egysége adja meg azt, hogy a gyermekek boldogok, s mi eredményesek lehessünk választott hivatásunkban.*
- *A pályakezdőket megsegítő „Mentor-gyakornok együttműködési program” kidolgozásával, bevezetésével, továbbá a sikerek, tapasztalatok megosztásával kívánok hozzájárulni mesterprogramom kapcsán, az óvodánkban/ óvodákban folyó színvonalas német nemzetiségi neveléshez.*
- *Az óvoda helyi nevelési programjának megvalósítását a megfelelő képzettségű szakemberek foglalkoztatása garantálja.*
- *A vezetői munka hatékonysága érdekében elengedhetetlen, hogy a nevelőközösség teljes felelősséggel vállalja és képviselje az óvoda ügyét.*

ÖSSZEGZÉS

László Gáborné szakmai életútja és benyújtott pályázata / pályázati programja alapján megállapítható, hogy pályázata mind formailag, mind szakmailag megfelel a vonatkozó jogszabályoknak, továbbá a pályázati kiírásnak. Elképzeléseit- megőrizve az elmúlt évek eredményeit és sikereit -, a teljes dolgozói körrel szorosan együttműködve, a szülői szervezet és a fenntartó támogatásával kívánja megvalósítani.

A pályázó vezetői stratégiája, szakmai felkészültsége garancia a bemutatott vezetői program megvalósítására.

Kiemelések a pályázat tartalmaiból:

- *„Alkossa meg a gyermek a tudást, ne készen kapja! A kész tudás szükségtelenné teszi, hogy végigjárja és megtanulja a tudás megszerzésének útját. Minél többféle utat járhat végig a gyermek, annál valószínűbb, hogy megtalálja, milyen területen, hogyan tud a leghatékonyabb lenni.” (Gyarmaty Éva)*
- *„Minden csoda a tiéd lehet, a legmerészebb álmaidat is megépítheted – de lassan. Téglánként. Minden tégl lerakásához türelem kell, kitartó szorgalom, s főleg hit, hogy ebből ház lesz. Minden egyes téglánál látni kell a házat! Ez a hit!” (Müller Péter)*
- *„Vezető az legyen, ki dicséretért nem liheg,
Szidástól nem fél, dicsőséget nem halmoz,
Hírnevet nem hajszol.
Jutalma a legnagyobb: társai sikere.” (John Heider)*

Budapest, 2018. május 3.

Lendvai Lászlóné
köznevelési szakértő, intézményfejlesztő