

# Szakértői vélemény

## KINCSES TÜNDE



**Budaörsi Vackor Óvoda**  
(Székhely: 2040 Budaörs, Szabadság út 136 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.) megbízásából **Kincses Tünde** óvodapedagógus által készített és a **Budaörsi Vackor Óvoda** (2040 Budaörs, Szabadság út 136.) vezetői állására benyújtott pályázat alapján készült. A vezetői pályázat, vezetői 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 megfelelőségének 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 Budaörsi Vackor 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 1999-ben szerezte (száma:97/1999.), óvodavezetői szakvizsgával rendelkezik (száma: 469/2014.), mellyel megfelel az Nkt. 67. § (1) bekezdés b) pont és a 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet 20. § (5) bekezdésében megfogalmazott jogszabályi elvárásnak. 29 év óvodapedagógusi szakmai gyakorlattal, és 2 év óvodai szakmai munkaközösség vezetői tapasztalattal pályázik a Budaörsi Vackor 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
<b>A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>					
	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				✓

Ssz.	Értékelés szempontjai	Nem említ 0 pont	Megemlít 1 pont	Elemez 2 pont	Elemez és konceptiót is felvázol 3 pont
	nevelési /tanítási gyakorlatában.				
<b>A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>					
	Megfogalmazza az intézmény jövőképét és folyamatosan részt kíván venni az intézmény jövőképének kialakításában.				✓
	Képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra.				✓
	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.				✓
<b>Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>					
	Azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejleszthető területeit, önreflexiója érzékelhető.				✓
	Elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt.				✓
	Időarányos tervet (vezetési programot) készít a vezetői programjában leírt célok és feladatok megvalósításához.				✓
<b>Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>					
	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.				✓

Ssz.	Értékelés szempontjai	Nem említ 0 pont	Megemlít 1 pont	Elemez 2 pont	Elemez és konceptiót is felvázol 3 pont
<b>Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>					
	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.				✓

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

### 3. Részletes szakértői elemzés

#### 3.1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az intézményvezető alapvető célja a tanulás támogatása. 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 a tanulási 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 támasztó, biztonságos és hatékony tanulási környezetet, valamint tanulási folyamatokat, a tanulás kultúráját és a teljesítés lehetőségét.

A tanulás és a tanítás legjobb minőségét együtt kívánja megalapozni, biztosítani, fenntartani és fejleszteni egy olyan szisztematikus és szigorú rendszerrel, amelynek feladata a tanulási és a tanítási folyamatok nyomon követése, áttekintése, értékelése.

Törekszik biztosítani mindezek létrejöttét, valamint azt, hogy megbízható értékelési rendszereket hozzanak létre, megfelelően működtetve azokat.

***Kiemelések a pályázat tartalmaiból:***

- *Értékmegőrző és érték átadó pedagógiánk a hagyományok megőrzése fontos feladat számunkra.*
- *A sajátos nevelési igényű és a hátrányos helyzetű gyermekek nevelését kiemelt feladatnak tartom a munkám során.*
- *Fontosnak tartom a visszacsatolást.*
- *Megfelelő toleranciával, segítő támogatással és a Gyermekjóléti Szolgálat együttműködésével jó eredményeket érhetünk el.*
- *Óvodánk egyik kiemelt célja és feladata a német nemzetiségi nevelés hagyományok ápolása.*
- *Az óvoda helyiségei tükrözik a hely szellemiségét, a pedagógiai munka törekvéseit.*
- *A nehezebb sorsú és mássággal élő gyermekeknek is szeretetben és megbecsülésben, elfogadásban legyen részük.*
- *Az óvodapedagógus munkájának alapfeltétele, hogy tisztelem, szeretem, elfogadom a gyermeki személyiséget. Jól ismerem a gyermekek életkori sajátosságait, az őt megillető jogokat.*
- *A jövőben is a gyermekeké a főszerep, őket tartjuk a jövő nemzedékének. Kiemelkedő szakmai hozzáállással és módszertani felkészültséggel dolgozunk. Nagy hangsúlyt fektetünk a gyermekekkel való bánásmódra, szociális kapcsolatokra, az elfogadásra a szeretetteljes nevelésre.*

**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 mindannyiuk tevékenységének részévé válhatnak. A jövőkép kialakítása, a megvalósítására irányuló stratégiaalkotás és a szervezet küldetésének tisztázása a vezető szerepének és munkájának kulcselemei. Vezetőként 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 majd mindazokat az irányokat, amelyeket vezetői programjában meghatározott a jövőkép elérésével kapcsolatban. Eredményességének kulcsa az is, hogy

a jövőképhez vezető úton mind magának, mind pedig munkatársainak képes legyen 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. Alapvető szükséglete, hogy folyamatosan tájékozódjon és tájékoztasson az új oktatási trendekről, szakpolitikai változásokról, amelyek érintik a hétköznapi gyakorlatot is. Képesnek látszik arra is, hogy beazonosítsa azokat a területeket, amelyek fejleszthetők az intézményben. Biztosítania kívánja a közösen kitűzött irányok felé való haladást, miközben egy átlátható tanulási kultúrát szeretne kialakítani és fenntartani az intézményben.

***Kiemelések a pályázat tartalmaiból:***

- *Folyamatosan követem a jogszabályi változásokat és a munkatársaimat erről tájékoztatnom kell.*
- *Részt veszek az óvoda szabályozó dokumentumainak elkészítésében.*
- *Fontosnak tartottam, s tartom ma is, hogy az óvodás korosztály nevelését nagy szakismerettel, tapasztalattal rendelkező óvodapedagógusok végezzék.*
- *Állandó megújulásra sarkall bennünket rohanó világunk, de néha jó megpihenni a nyugalom szigetén, és óvodánk pont ilyen. Folyamatosan változó, fejlődő, de a hagyományos értékeket közvetítő óvodapedagógusok szeretettel és nagy odafigyeléssel folytatják nevelői munkájukat.*
- *A jövőképet a szakmai értékekre építem.*

**3.3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása**

A pályázat olvasása kapcsán érzékelhető a pályázó professzionális munkavégzés iránti motivációja. Igényli és elvárja mások visszajelzéseit, melyek segíthetik a vezetői munkája során. 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.

***Kiemelések a pályázat tartalmaiból:***

- *Korszerű, széleskörű ismeretekre törekedve, tudatos és folyamatos önképzés mellett rendszeresen részt vettem szervezett továbbképzéseken.*
- *Folyamatosan képezem magam, nyitott vagyok az innovációkra.*
- *A nyitottság, megújulni vágyás mindannyiunkban benne van, és erre biztatom kollégáimat is. Ehhez szükség van az önképzésre, továbbképzésekre, előmeneteli*



*rendszerbe kapcsolódásra, tapasztalatok átadására, a folyamatos információcserére.*

- Tanulmányaim során a pedagógiai látókörömet kiszélesítettem, rengeteg jó gyakorlatot tanulhattam meg és új kapcsolatot alakítottam ki.

### **3.4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása**

A vezetőnek konkrét elképzelései vannak arra vonatkozóan, hogyan inspirálja a kollégáit a minőségi teljesítmény elérésére (hogyan a lehető legtöbbet fejlődjenek a kapott visszajelzések és az önreflexiók segítségével), milyen módon hasznosítsa az intézményi önértékelést. Tisztán látja azt is, hogy ahhoz, hogy az intézmény a kitűzött célokat elérje, csapatot kell építenie, és hogy a munkatársak tudását a célok elérése érdekében mozgósítania 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.

#### ***Kiemelések a pályázat tartalmaiból:***

- *Kiemelten fontosnak tartom a motiváció jelentőségét, nemcsak a gyermekeknél, hanem a kollégáimnál is.*
- *Arra Ösztönzőm a pedagógus kollégákat, hogy ismerjenek meg modern technikákat módszereket és amivel azonosulni tudnak építsék be azt nevelő-oktató munkájukba.*
- *A pozitív megerősítést helyezem előtérbe.*
- *Családias környezetben és hangulatban, ki-ki tudása és képessége szerint segíti óvodánk pedagógiai értékeinek megőrzését, rangjának és hírnevének erősítését.*
- *A munkatársak igény szerinti vezetői segítséget kapnak, és kiemelt munkavégzésük anyagi, erkölcsi elismerést is nyerhet.*
- *„Újra kell értékelni önmagunkat”: önértékelés, előmeneteli rendszer, portfólióírás.*
- *Arra törekszem, hogy a módszertani szabadságot továbbra is biztosítsam az óvodapedagógusok számára.*
- *Vezetőként csapatépítésben gondolkodom, mert csak a magasan kvalifikált, jól összedolgozni tudó csapattal leszek képes a feladatokat a jövőben elvégezni, hogy*

*óvodánk magas színvonalon tudjon megfelelni a partneri elvárásoknak, igényeknek.*

### **3.5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása**

Az intézmény céljainak eléréséhez a következő kulcsfontosságú felelősségi köröket és szerepeket kívánja, és feltehetően tudja betöltenie:

Biztosítania kívánja, hogy az intézmény üzemeltetése hatékonyan és eredményesen, a vezető jogi hatáskörének megfelelően történjen.

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. 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 a távolabbi rendszerekkel, a hatóságokkal és az oktatásért felelős minisztériummal és szerveivel is.

#### ***Kiemelések a pályázat tartalmaiból:***

- *A tervezés során figyelembe veszem az intézményi alapidokumentumokat.*
- *Óvodánk egyik fejleszthetőségét a menedzselésben érzem, ebben mindenképpen változtatni szeretnék majd vezetőként, mint az óvodásainkért felelős pedagógus.*
- *A nyugodt, megszokott napi ritmus biztosított, mely elengedhetetlenül szükséges.*
- *Munkám során szorgalmazom a belső tudásmegosztást, mások érdekeit, nézeteit figyelembe veszem.*
- *... kiemelt célom, hogy a ránk bízott gyermekek érdekeit, ehhez igazodóan az intézmény zökkenőmentes működését minőségi szakmai munkával, felelősséggel vezessem, hatékonyan együttműködve a fenntartóval.*
- *Az elvárások legyenek egyértelműek, a folyamatokat jól kell tervezni és szervezni.*

- *Fontosnak tartom, és a továbbiakban is szorgalmazom a pedagógus életpálya-modell előmeneteli rendszer lehetőségeinek megteremtését, az intézmény önértékelési rendszerének működtetését.*
- *Szeretnék egy jól összehangolt, közösen gondolkodó, változásokat elfogadó közösséget kovácsolni.*

## ÖSSZEGZÉS

**Megállapítható, hogy Kincses Tünde pályázata mind formailag, mind szakmailag megfelel a vonatkozó jogszabályoknak, továbbá a pályázati kiírásnak. Intézményvezetői gyakorlattal ugyan nem rendelkezik, de az óvoda vezetéséhez szükséges ismeretekkel rendelkezik, vezetői programja megfelelő garancia a színvonalas működés biztosításához, melyhez az óvodai közösség együttműködésére vonatkozó elképzelések is garanciát jelenthetnek. Pályázatában kiemelten érvényesülnek a gyermekek mindenkori felett álló érdekei.**

**A pályázó vezetői stratégiája, óvodapedagógusi szakmai felkészültsége, valamint a Budaörsi Vackor Óvoda ismerete, garancia a bemutatott vezetői program megvalósítására.**

***Kiemelések a pályázat tartalmaiból:***

- *„A sokféleségtől olyan színes és széplő a világ”. (Vavyan Fable)*
- *„Túl kell lépni a régi elképzeléseken, szokásokon, véleményeken... „Nem férnek el az új dolgok, ahol kevés a hely.” (Marlo Morgan)*
- *„Mindenki megőrzi másságát — de egy irányba húz. Ez a fejlődés útja az élet minden színterén.”(Müller Péter)*

Budapest, 2018. május 3.

**Lendvai Lászlóné**  
*köznevelési szakértő, intézményfejlesztő*