

# Budaörsi Vackor Óvoda

(OM: 032751)

## ÓVODAVEZETŐ PÁLYÁZAT magasabb vezető BEOSZTÁS ELLÁTÁSÁRA



**Pályáztató:**  
**Budaörs Város Önkormányzat**

**Pályázó:** Kincses Tünde  
Budaörsi Vackor Óvoda  
Óvodapedagógus

Készült: 2018. március 25.



## Tartalom

<b>I.</b>	<b>Szakmai életút rövid bemutatása / értékelése .....</b>	<b>5</b>
1.1.	Szakmai önéletrajz.....	5
1.2.	Pedagógus kompetenciák .....	6
<b>II.</b>	<b>Motiváció – Vezetői jövőkép .....</b>	<b>10</b>
2.1.	Pedagógiai elveim.....	11
2.2.	Célmeghatározás: .....	13
2.3.	Hitvallásom.....	16
<b>III.</b>	<b>Helyzetelemzés .....</b>	<b>17</b>
3.1.	Óvodánk helyzetének bemutatása .....	17
3.2.	Tárgyi eszközök .....	19
3.3.	Humán erőforrás .....	20
3.4.	Pedagógiai munka.....	23
3.5.	Szervezeti kultúra, munkahelyi klíma .....	24
<b>IV.</b>	<b>A vezetési ciklus kiemelt céljai és feladatai.....</b>	<b>25</b>
4.1.	Kiemelt céljaim: .....	25
4.2.	Vezetési kompetenciák alkalmazása .....	25
4.3.	Vezetési program - Az elkövetkező öt év fő feladatainak ütemezése, az intézmény minőségelvű működtetésének terve.....	30
<b>V.</b>	<b>A vezetői pályázat/vezetési program alappillérei.....</b>	<b>35</b>
5.1.	Az óvodai nevelés, fejlesztés és a tanulás támogatásának stratégiai vezetési koncepciója - Pedagógiai munka irányítása .....	36
<b>VI.</b>	<b>Zárszó.....</b>	<b>41</b>

### **Pályázati Nyilatkozat**

Alulírott, Kincses Tünde pályázatot nyújtok be a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal honlapján 2018. február 26-án megjelent, pályázati felhívás alapján a Budaörsi Vackor Óvoda (Cím: Budaörs szabadság u.136.) Óvodavezetői állására. Azonosító: XV/199/2018

Kijelentem, hogy a „Közalkalmazottak jogállásáról szóló” 1992. évi XXXIII. Törvény 20/A§ alapján a magasabb vezetői állás betöltésére előírt, valamint a pályázati kiírásban szereplő feltételeknek megfelelek, és ennek igazolásait mellékelem.

Nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok a teljes pályázati anyagom, az eredetivel teljesen megegyező sokszorosításához és továbbításához a döntéshozók és a véleményezők felé, a pályázat tartalma más személlyel közölhető.

Nyilatkozom, hogy hozzájárulok, a pályázati anyagban foglalt személyes adatokat a pályázati eljárással összefüggésben kezelhessék.

Nyilatkozom, hogy vállalom a vagyonnyilatkozat tételi kötelezettséget.

Pályázatomhoz mellékelem a következőket:

- Végzettségeket igazoló oklevelek másolatai
- Erkölcsi bizonyítvány

Budaörs, 2018. 03. 25.

.....  
Tisztelettel: Kincses Tünde

## Jogsabályi háttér:

- 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről
- A 2011. évi CXCV. törvény végrehajtási rendeletei:
  - 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról
  - 229/2012. (VIII. 28.) Korm. Rendelet a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról
- 363/2012. (XII. 17.) Korm. rendelet az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról
- 2/2005. (III. 1.) OM rendelet a Sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelésének irányelve és a Sajátos nevelési igényű tanulók iskolai oktatásának irányelve kiadásáról
- 1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról
- 2015. évi CCXXIII. törvény egyes szociális, gyermekvédelmi, családtámogatási tárgyú és egyéb kapcsolódó törvények módosításáról
- 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról
- 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet a pedagógus-továbbképzésről, a pedagógus szakvizsgáról, valamint a továbbképzésben részt vevők juttatásairól és kedvezményeiről
- 328/2011. (XII. 29.) Korm. rendelet a személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti alapellátások és gyermekvédelmi szakellátások térítési díjáról és az igénylésükhöz felhasználható bizonyítékokról
- 15/2013. (II. 26.) EMMI rendelet a pedagógiai szakszolgálati intézmények működéséről
- 48/2012. (XII. 12.) EMMI rendelet a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokról, a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat ellátó intézményekről és a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokban való közreműködés feltételeiről
- 32/1997. (XI. 5.) MKM rendelet a Nemzeti, etnikai kisebbség óvodai nevelésének irányelve és a Nemzeti, etnikai kisebbség iskolai oktatásának irányelve kiadásáról
- Budaörs Város Képviselőtestület az intézmény működésével kapcsolatos határozatai
- Oktatási Hivatal:
  - Önértékelési kézikönyv óvodák számára.
  - Országos tanfelügyelet. Kézikönyv óvodák számára.
  - Útmutató a pedagógusok minősítési rendszerében a Pedagógus I. és Pedagógus II. fokozatba lépéshez.



## **I. Szakmai életút rövid bemutatása / értékelése**

### **1.1. Szakmai önéletrajz**

#### **SZEMÉLYES ADATAIM**

**Név:** Kincses Tünde

**Születési hely:**

**Születési idő:**

**Állampolgárság:** Magyar

**Családi állapot:**

**Telefonszám:**

**Email cím:**

**Munkahely:** Budaörsi Vackor Óvoda, 2040 Budaörs, Szabadság út 136.sz

**Beosztása:** Óvodapedagógus

#### **VÉGZETTSÉGEK**

2012 – 2014 Kaposvári Egyetem, Szakvizsgázott pedagógus, közoktatási vezető

1996 – 1999 Kecskeméti Tanítóképző Főiskola, Óvodapedagógusi kar

1985 – 1989 Árpád Gimnázium és Óvónői Szakközépiskola, Tatabánya

#### **SZAKMAI TOVÁBBKÉPZÉSEK**

2011 – 2012 Kompetencia alapú oktatás alkalmazása, inkluzív pedagógia, játék és érzelem,  
Óvoda-iskola átmenet

2009 – 2010 Vizuális játékok, érdekes technikák, eszközök a gyakorlatban

2010 3-8 éves egyedi fejlődésmenetű gyermekek nevelése

1994 – 1996 Országos Közoktatási szolgáltató Iroda - Felsőfokú gyógypedagógiai  
asszisztens

Az elmúlt évek során folyamatosan részt vettem az óvodapedagógusok számára szervezett városi szakmai továbbképzéseken és programokon, valamint az évente megrendezésre kerülő Budaörsi Pedagógia Napon.

## **1.2. Pedagógus kompetenciák**

### **1. Kompetencia: Szakmai feladatok, szaktudományos, szaktárgyi, tantervi tudás**

Tanulmányaim során elsajátítottam az óvodai nevelés feladatait és képes vagyok annak alkalmazására. Folyamatosan képezem magam, nyitott vagyok az innovációkra. Fontosnak tartom, hogy munkámat a legmagasabb tudásom szerint végezzem, ezért kihasználom az önképzés lehetőségét is. Olvasom a pedagógiai, pszichológiai szakirodalmat, a megszerzett tudást igyekszem a munkámba kamatoztatni. Részt veszek az óvoda szabályozó dokumentumainak elkészítésében.

### **2. Kompetencia: Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexiók**

Ismerem az óvodás korosztály differenciált személyiségformálásának folyamatát, tevékenységeit, azok tervezését, módszereit. Fontosnak tartom a tudatos, tervszerű munkát! A tervezés során figyelembe veszem az intézményi alapidokumentumokat.

### **3. Kompetencia: A tanulás támogatása**

A gyermekek „kis felfedezők”, akik a cselekvések, és a játékokon keresztül tanulnak elsősorban. A játék és a mozgás nagy hangsúlyt kap életükben, a szabadban sokat tartózkodunk, mert a tapasztalatszerzés így hangsúlyosabbá válik és ezt tervezem nevelési célként, feladatként a pedagógiai munkánkban is. Értékmegőrző és érték átadó pedagógiánk a hagyományok megőrzése fontos feladat számunkra. Megismerkedés a német nemzetiségi hagyományokkal, kultúrával a nemzetiségi csoportban. hagyományainkhoz híven megrendezzük a Családi- sport napot, Őszi kavalkádot, Márton -napot, Mikulást, Karácsonyt, Farsangot, Húsvétot, Évzárót, Anyák napját.

Kiemelten fontosnak tartom a motiváció jelentőségét, nemcsak a gyermekeknél, hanem a kollégáimnál is. Arra Ösztönzöm a pedagógus kollégákat, hogy ismerjenek meg modern technikákat módszereket és amivel azonosulni tudnak építsék be azt nevelő-oktató munkájukba, így lesz széles látókörű a pedagógia repertoárjuk. A szülőknek családi beszélgetésekre adva lehetőséget fogadó órát tartok a beiskolázás, beiratkozás közeledtével, mert erre igényt tartanak. Kollégáimmal egyeztetve a jövőben „ovi-kostolgotóra” is meghívnánk a gyermekeket

szüleikkel együtt egy felhőtlen foglalkozásra, mikor lehetőséget biztosítanánk arra, hogy egy kis időt eltölthessenek a leendő pedagógusokkal és gyermektársaikkal.

- 4. Kompetencia: A tanuló személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek, tanuló többi gyermekkel, tanulóval együtt történő sikeres neveléséhez, oktatásához szükséges megfelelő módszertani felkészültség**

A sajátos nevelési igényű és a hátrányos helyzetű gyermekek nevelését kiemelt feladatnak tartom a munkám során. Fontosnak tartom az összehangolt munkát az óvónővel, segítő szakemberekkel és nem utolsósorban a szülőkkel!

- 5. Kompetencia: A tanulói csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmi-kulturális sokféleségre, integrációs tevékenység**

Fontosnak tartom az összehangolt munkát kolléganőmmel és a segítő pedagógusokkal karöltve az esélyteremtés biztosítása, a felzárkóztatás a célunk. Érdekelne, hogy a tehetséggondozásra milyen lehetőségeket lehet biztosítani az óvoda keretein belül, hogyan kaphatna hangsúlyosabb szerepet. A befogadás, az elfogadás, a segítségnyújtás jellemző intézményünkre.

- 6. Kompetencia: Pedagógiai folyamatok és a tanulók személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése**

A pozitív megerősítést helyezem előtérbe. Fontosnak tartom a visszacsatolást, amely nemcsak verbálisan, hanem nonverbális csatornákon is megvalósul. A minőségirányítási team munkájában én is aktívan részt veszek.

- 7. Kompetencia: Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás**

Fontosnak tartom a pozitív jellegű kommunikációt, a rendszeres visszacsatolást és együttműködést a szülőkkel és a kollégákkal egyaránt. Óvodánk egyik fejlesztettségét a

menedzselésben érzem, ebben mindenképpen változtatni szeretnék majd vezetőként, mint az óvodásainkért felelős pedagógus.

#### 8. Kompetencia: **Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért**

Folyamatosan követem a jogszabályi változásokat és a munkatársaimat erről tájékoztatnom kell. Az eredményesség szempontjából nagyon fontosnak tartom a hatékony együttműködést a partnerekkel.

Munkám során szorgalmazom a belső tudásmegosztást, mások érdekeit, nézeteit figyelembe veszem. Jó kapcsolatom van a kollégáimmal és ezt továbbra is szeretném megtartani. Támogatom az innovációt az oktatásban, melynek kulcsjellemzői: szakmai műhelyek, továbbképzések, új szakmai könyvek - könyvtárunk frissítése, képzések, IKT eszközök alkalmazása.

- **Szakképzettségem:** okleveles óvodapedagógus, szakvizsgázott közoktatás vezető
- A pedagógus pálya iránti érdeklődésem, elkötelezettségem családi indíttatáson túl, korai tudatos pályaválasztásomban is megnyilvánult.
- **1985** szeptember 1-én - a Tatabányai Árpád Gimnázium és óvónőképző szakközépiskolában kezdtem meg tanulmányaimat elvégzését követően **1989**, ahol érettségiztem - azóta is folyamatosan dolgozom, és képezem magam.
- A gyermekek szeretete, a felelősségteljes gondoskodás, gazdag érzelmi és értelmi nevelés, a nevelői munka magas színvonalú ellátásához szükséges szakmai felkészültségem növelése érdekében jelentkeztem a Kecskeméti Tanítóképző Főiskola óvónői szakára.
- Az évek során gyakran tapasztalhattam, mennyire lényeges a gyermekek családi körülményeinek ismerete, a szülők nevelési módszereinek elfogadása és segítése. A segítő, tájékoztató jellegű és a megfelelő együttműködés kialakításával csökkenthetőek a hátrányok. Megfelelő toleranciával, segítő támogatással és a Gyermekjóléti Szolgálat együttműködésével jó eredményeket érhetünk el.
- Fontosnak tartottam, s tartom ma is, hogy az óvoda korosztály nevelését nagy szakismerettel, tapasztalattal rendelkező óvodapedagógusok végezzék. Az oktató - nevelő munkát segítsék, irányítsák, és így a fiatal pályakezdő vagy gyakornok kollégák a legjobbat kaphatják. Kollégáim között vannak, akik szívesen adják át

tudásukat bemutató tevékenység/foglalkozás keretében belső tudásmegosztás során, vagy akár városi szinten is.

- Az óvodánkban két ízben is voltam szakmai munkaközösség vezetője, ahol műhelymunkában a gyermekek érdekeit szem előtt tartva mérési eredményeinkre alapozottan fejlesztési tervet dolgoztunk ki, segítve ezzel az intézményi, a csoportok és az egyes gyermekek szintjén történő célkitűzéseket, valamint azok megvalósítását.
- Most az alapítványunk elnökeként azon dolgozom, hogyan lehetne szponzorokat találni a fejlesztő eszközök bővítésére.
- Szorgalmazom a mentorálást és képzést.
- A munkaközösségi csoport vezetőivel jó kapcsolatom van és törekszem arra, hogy szakmai beszélgető kör jöjjön létre, ahol megvitathatjuk a tapasztalatainkat, nehézségeinket és egymásnak segítséget nyújthatunk.
- Óvodapedagógusként és leendő vezetőként is kiemelt célom, hogy a ránk bízott gyermekek érdekeit, ehhez igazodóan az intézmény zökkenőmentes működését minőségi szakmai munkával, felelősséggel vezessem, hatékonyan együttműködve a fenntartóval.
- A speciális gondozás, nevelés fontosságát mindig szem előtt tartom.
- Az elmúlt időszakban szakmai berkekben népszerű és keresett lett óvodánk, ahol lehetőséget biztosítunk főiskolai tanulmányokat folytató pedagógusok részére hospitálásokra, gyakorlati tapasztalatszerzésre.
- Óvodánk egyik kiemelt célja és feladata a német nemzetiségi nevelés hagyományok ápolása.
- Korszerű, széleskörű ismeretekre törekedve, tudatos és folyamatos önképzés mellett rendszeresen részt vettem szervezett továbbképzéseken.

## II. Motiváció – Vezetői jövőkép

*„A gyermek szeme a jövő tükre. Jajj annak, aki elhomályosítja.”*

*(Juhász Gyula)*

**Azt gondolom, hogy egy óvoda vezetője akkor végzi jól munkáját, ha:**

- Érvényesül a gyermekek mindenek felett álló érdeke.
- Hiszem, hogy a játékos, felszabadult, örömteli gyermekkor segíti csökkenteni az iskolába lépés nagy terheit, segíti és zökkenőmentessé teszi azt.
- A szabadjátékon keresztül fejlődik (amely tudatosan tervezett és szervezett) a gyermek személyisége és képessége.
- Az óvodánkban magas színvonalú, felelősség teljes az óvodapedagógiai szakmai munka, melyet áthat a kreatív gondolkodás, cselekedni képes, nyitott pedagógusi személyiség.
- A nyugodt, megszokott napi ritmus biztosított, mely elengedhetetlenül szükséges.
- Családias környezetben és hangulatban, ki-ki tudása és képessége szerint segíti óvodánk pedagógiai értékeinek megőrzését, rangjának és hírnevének erősítését.
- Az elfogadás nehéz feladatot ró a társadalomra, de nekünk azon kell dolgozni, hogy a különleges bánásmódot igénylő vagy hátrányokkal küzdő gyermekeket befogadják, és feltétel nélkül elfogadják. Empátia azaz attitűd, amely a szereteten alapul és biztonságot nyújt, segíti a gyermekek integrációját, a gyermeki jogok figyelembe vételével. Hiszem és vallom, hogy ez belső meggyőződésből kell, hogy fakadjon, s ha kell, azon dolgozom, hogy ezt mindenki így gondolja!
- A munkatársak igény szerinti vezetői segítséget kapnak, és kiemelt munkavégzésük anyagi, erkölcsi elismerést is nyerhet.
- Ösztönözni kell a munkatársakat a hatékony munkára, tapasztalatszerelés erősíti az érdeklődést (továbbképzések, tanfolyamok, magasabb iskolák szakvizsgák). Kollégáim is nagyon jól felkészült szakemberek, vannak olyan kollégáim, akik a tapasztalataikat (tudásukat) szívesen osztják meg az óvodán belül, és a városban működő többi óvodában dolgozó kollégákkal. Jó gyakorlatok, ének- zenei, művészeti területeken egyaránt.
- Az óvoda jó légkörének kialakításában nagy szerepe van a toleranciának, egymásra figyelemnek, a bizalomnak, őszinteségnek, a csapatmunkának.

- A vezető személye, tevékenysége éppen annyira legyen hangsúlyos, amennyire az adott helyzet, feladat megkívánja, hogy ne legyen tolakodó.
- Az elvárások legyenek egyértelműek, a folyamatokat jól kell tervezni és szervezni.
- Elengedhetetlenül fontos, hogy az óvoda belső- és külső partnerei elégedettek legyenek.
- Az óvoda helyiségei tükrözik a hely szellemiségét, a pedagógiai munka törekvéseit.

## **2.1. Pedagógiai elveim**

Pedagógusnak lenni nem csupán hivatás, de elhivatottság kell hozzá. Munkám során törekedtem és törekszem arra:

- Az óvodai közegben a gyermekeket nyugodt, szeretetteljes, családi légkör vegye körül.
- A nehezebb sorsú és mássággal élő gyermekeknek is szeretetben és megbecsülésben, elfogadásban legyen részük.
- Élményekben gazdag, tevékenységekbe ágyazott tanulás segítse az oktató- nevelő munkát, és az egymás elfogadását (inkluzív pedagógia).

Fontos volt számomra, hogy jól érezzék magukat a gyermekek, hiszen idejük nagy részét az óvodában töltik. Ezért elengedhetetlenül szükséges a derűs, barátságos légkör megteremtése. A kollégámmal nagy összhangban, szeretettel irányítom az óvodai gyermek csoport életét és vallom: a jó összhang feltétlenül fontos a csoport életében és a projekt módszerben.

- A nevelő- oktató munka mindig a játékba ágyazottan történik,
- Elsődleges tevékenység a szabadjáték.
- Fontosnak tartom a folyamatos tapasztalatszerzést, értékmegőrzést, a gyermekközpontúságot, mely a pedagógiai programunk alapja is egyben, és a környező tevékeny világ megismerése is minden formájában.
- Nevelésünk továbbra is a gyermeki személyiség teljes kibontakoztatásának elősegítésére az emberi jogok és a gyermeket megillető jogok tiszteletben tartásával történik oly módon, hogy minden gyermek egyenlő eséllyel részesülhessen színvonalas nevelésben.

A körülöttünk lévő rohanó és folyamatosan változó világunkba nem csak a gyerekeknek kell alkalmazkodni, hanem nekünk is, és erre ösztönzőm kollégáimat is. Ennek tükrében érvényesül a bátorító, biztató tudatos nevelésünk.

- 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 szociális kapcsolatok alakulására is nagy hangsúlyt fektetünk már a befogadás ideje alatt.
- „Újra kell értékelni önmagunkat”: önértékelés, előmeneteli rendszer, portfólió írás.
- Újra kell tanulnunk alkalmazkodni az új helyzetekhez, generációkhoz, tevékenységekhez. 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.
- Arra törekszem, hogy a módszertani szabadságot továbbra is biztosítsam az óvodapedagógusok számára. Mindannyiunknak más és más az erőssége, de a célunk közös: a gyermekek és az óvoda sikere. Ez nem csak a mi számunkra fontos, hanem a fenntartónak és a szülőknek egyaránt.
- 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.

**Szeretnék egy jól összehangolt, közösen gondolkodó, változásokat elfogadó közösséget kovácsolni.**



## 2.2. Célmeghatározás:

- Elsődleges célom és feladatom az intézmény törvényes működtetése: Tájékozottnak kell lenni és tudnom kell, hogy mik az aktuális jogszabályok.
- Kiemelt célunk kell, hogy legyen a továbbiakban is a minőségi szakmai munkavégzés.
- Fontosnak tartom, és a továbbiakban is szorgalmazom a pedagógus életpálya-modell előmeneteli rendszer lehetőségeinek megteremtését, az intézmény önértékelési rendszerének működtetését.
- A tanulás-tanítás területén a partneri együttműködés biztosítása.

A vezetői munka olyan munkakör, melyhez tartozik egy csapat. A csapat jó működése határozza meg a vezető munkájának minőségét. Azt kell látnunk, hogy ez egy jó közösség, és együtt kell tennünk a gyermekek mindennapi életének jobbra tételéért.

*„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)*

Az intézményi jövőkép kialakításának érdekében a hangsúlyokat kiemelve tanulmányoztam az óvoda szabályozó dokumentumait. Az információkat részben beépítettem a vezetői koncepciómba, melyeket a nevelőtestület megismerhet a pályázatomból. Az intézmény fennállása óta munkaközösségi értekezleten, vezetői ülésen, éves értékelésekből leszárt tapasztalatok, javaslatok alapján alakítjuk elképzelésünket a következő szempontok előtérbe helyezésével, melyeket a szabályozó dokumentumok megalkotásánál, módosításánál is figyelembe veszünk.

Legfontosabbnak azt tartom, hogy tisztában legyek a képességeimmel, erősségeimmel és a fejlesztésre szoruló területekkel. A jövőkép kialakításában támaszkodom erősségeimre és célként tűzöm ki a fejleszteni kívánt területeket.

**Ennek érdekében méréseket végzünk:**

- intézményi önértékelés (pedagógus, vezető és intézményi szinteken)
- partneri igény és elégedettség szülői elégedettségmérés
- munkatársi igény és elégedettség, intézményi klíma

**Kommunikációs csatornák:**

- fenntartóval folytatott megbeszélések, egyeztetések
- nevelői-, munkatársi értekezletek
- vezetői értekezletek
- szülői közösségek értekezletei, családi beszélgetések (fogadó órák, családlátogatások)
- ellenőrzések, értékelések, egyéni beszélgetések

**Olyan 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. Tudatosulni kell a közösség minden tagjában, hogy:**

- **A változás minden szervezetben bekövetkezik;**
- **A változások, a hatékonyabb pedagógiai munka érdekében kell, hogy történjenek;**
- **A viták, véleménykülönbségeknek gondolkodást serkentő, ösztönző hatásúak.**

**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.**

A napjainkban világszerte zajló gyors változások erősítik bennünk annak a fontosságát, hogy gyermekeinkben felébresszük a tanulás iránti vágyat. Helyi Pedagógiai Programunk (PP) igyekszik megalapozni a tudást az értékeket, készségeket és képességeket.

**A jövőkép és a PP célok kapcsolata:** felismeri, értékeli és bátorítja a gyorsan változó világhoz való alkalmazkodást, segíti a szükséges tulajdonságok kialakulását: szembesül a változással, döntéseket hozni, gyors a problémamegoldás, kreatívak, fantáziadúsak és ötletesek legyenek érzékenyek közösségük, és környezetünk iránt.

A vezetői program, az intézményi dokumentáció felhasználásával készülő nevelési évre bontott munkatervek tartalmaiban történik. **A jövőképet a szakmai értékekre építem.**

**Fontos számomra a gyermekek szeretete, tisztelete.** Tudomásul kell vennünk, hogy ők nem kicsinyített felnőttek, hanem tudásra szomjazó gyermekek. Nagyon szerencsésnek vallom magam azért, mert ezt a szakmát kisgyermek korom óta tanulhattam édesanyámtól, példaképemtől. Ezért is egyenesen következett, hogy felnőttként ezt a hivatást választottam. Azzal foglalkoztam eddig, amiben igazán hiszek és ki tudtam teljesedni, mindig meg tudtam újulni és sokat fejlődhettem az évek alatt. Kiváló kollégákat ismerhettem meg és dolgozhatok együtt. Igazi vérbeli óvónénik már kevesebben vannak a pályán, és szerencsésnek mondhatom magam, mert találkozhattam velük, és sokat tanulhattam is tőlük.

Tanulmányaim során a pedagógiai látókörömet kiszélesítettem, rengeteg jó gyakorlatot tanulhattam meg és új kapcsolatot alakítottam ki. Büszkeség tölt el, amikor látom, hogy a volt óvodásaim a dobogó legfelső fokán, vagy a tanulmányi versenyek legjobbjaként tündökölnék. Nagyon sok szeretetet kaptam a gyermekektől és sok szép élménnyel gazdagodhattam általuk.

**Az óvodapedagógus munkájának alapfeltétele, hogy tisztellem, szeretem, elfogadom a gyermeki személyiséget.** Jól ismerem a gyermekek életkori sajátosságait, az őt megillető jogokat.

Nevelési alapelvem az, hogy a ránk bízott óvodások érzelmi biztonságban, szeretetben, szép élményektől gazdagodva minél önállóbban és boldogabban éljék meg a kisgyermekkort. Így válhatnak céljukat látó és értő emberekké, akik testileg egészségesek, lélekben szabadok, kreatívak, rendelkeznek empátiával, és képesek a problémák megoldására is. Társaikkal és a felnőttekkel egyaránt nyitottak és tudnak kompromisszumot kötni.

Felelősségünk igen nagy, a gyermekek bíznak bennünk, és ezt a bizalmat nem szabad elveszítenünk.

Hiszem, hogy az őszinte szó, az emberi méltóság, a gyermek jogai, a családi nevelés tiszteletben tartása, elengedhetetlenül fontos.

Hiszem, hogy aki ezt a hivatást választotta, arra törekszik, hogy minden gyermeknek egyformán jusson a szeretetből, a figyelemből.

Elkötelezettségem töretlen.

### 2.3. Hitvallásom

**Hiszem és vallom** *(Óvodai nevelés országos alapprogramja alapján):*

- A gyermek fejlődő személyiség, fejlődését genetikai adottságok, az érés sajátos törvényszerűségei, a spontán és tervszerűen alkalmazott környezeti hatások együttesen határozzák meg.
- Holisztikus szemlélettel kell a gyermek felé nyitni!
- A gyermeknek sajátos, életkoronként és egyénenként változó testi és lelki szükségletei vannak, így hangsúlyos a differenciált nevelés megvalósulása.
- Az óvodai nevelés gyermekközpontú, nem ad helyet semmiféle előítélet kibontakozásának. Esélyteremtő szemléletű.
- A gyermeket – mint fejlődő személyiséget – szeretetteljes gondoskodás és különleges védelem illeti meg.
- A gyermek érdeke mindenek felett!
- A gyermek nevelése elsősorban a család joga és kötelessége, s ebben az óvodák hátránycsökkentő szerepet töltenek be.
- Elfogadom és tiszteletben tartom a családi multikulturális nevelést, megteremttem az integráció lehetőségét.

### III. Helyzetelemzés

#### 3.1. Óvodánk helyzetének bemutatása

**Név:** Budaörsi Vackor Óvoda

**Székhely:** 2040 Budaörs, Szabadság utca 136.

Óvodánk az Önkormányzat szomszédságában helyezkedik el, könnyen megközelíthető, részben a lakótelep és kertvárosi részből érkeznek hozzánk a gyermekek. Az óvoda épülete régmúltra tekint vissza így az folyamatos karbantartást igényel és ezt az önkormányzat látja el. Udvarukon szép öreg fák vannak, aminek az árnyékában nagyon szeretnek a gyermekek játszani. 2017 nyarán kezdte meg az önkormányzat az udvarunk felújítását és decemberben birtokba vehették a gyermekek. Szép, fiatal növényekkel lett beültetve híven a zöld óvoda címhez, még gyógynövényeket és fűszernövényeket is telepítettek mely tavasszal a gyermekek számára is szemet gyönyörködtető látványt fog nyújtani. Télen is gondoskodunk a madarokról etetjük és itatjuk őket mert madár barát óvoda is vagyunk



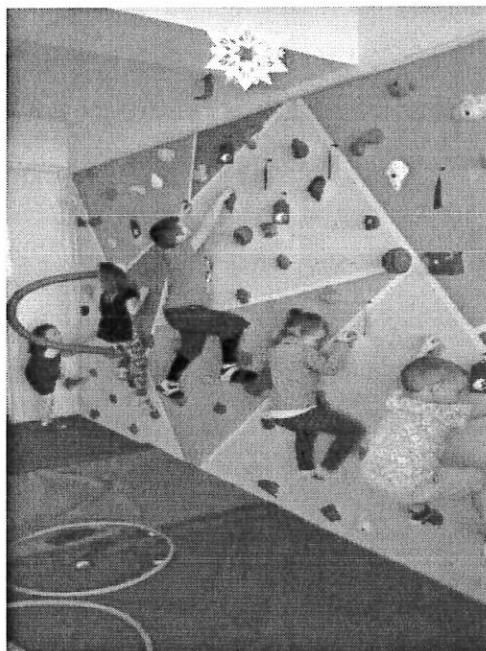
A környezettudatosság, nem csak a programunkban jelenik meg, hanem fontos értéket is közvetítünk a gyermekek felé. A hagyományos értékek átadása elengedhetetlenül fontos számunkra és ebben a környezetünk szeretete és tisztelete, tisztántartása, ökológiai lábnyom kibővítése a célunk. Gondolatunkban is megfogalmazódott, hogy szeretnénk energiatakarékos óvoda is lenni. Pályázni szeretnénk napkollektorra, mivel az épület adottsága alkalmas lenne erre a célra és így kevesebb áramot fogyasztanánk.

- Óvodánk udvara gumiburkolattal fedett, kis focipálya, hinta, vármászóka, csúszdák, 2 homokozó és a jellegzetes ismertetőnk a retró villamos található.
- További fejlesztések várnak udvarunkra.

Az óvodánk öt csoportos, ahol oktató- nevelő munka folyik, ebből az egyik csoportban német nemzetiségi nevelés zajlik. A csoportokra jellemző, hogy azonos életkorú gyerekek járnak négy csoportba és egy csoportunk vegyes életkorú (3-7).

Korszerű fejlesztőjátékok állnak a gyermekek rendelkezésére.

- Szeretnénk korszerűsíteni az informatikai eszközparkunkat, szeretném ha lenne minden csoportban internetkapcsolat, laptop.
- Óvodánk jól felszerelt, melyet szeretnék megköszönni a vezető asszonynak Tersánszky Évának és a Budaörsi Város Önkormányzatának. A fejlesztő eszközök folyamatos bővítése a célunk melyhez alapítványunk is nagyban hozzájárul.
- Rendelkezünk tornaszobával 40nm.
- Az álmunk egy mászó fal telepítése



A mai gyorsan változó világunkban időt kell szánunk arra, hogy a hagyományos értékközvetítő, értékeket átadó óvodánk a nyugalom szigete lehessen a gyermekek számára, ahol szeretetteljes, segítő légkör veszi körül őket.

- A rájuk zúduló információmennyiség miatt nehezebben összpontosítanak, figyelemzavarosak, magatartási gondokkal küzdők lehetnek a gyermekek. Fontosnak tartom a fejlesztő pedagógus feladatát is, mert kiegészíti munkánkat. A beszédgondokkal küzdő gyermeknek pedig logopédusunk nyújt segítséget.

A kiszolgáló helyiségek az előírásoknak megfelelnek a köznevelési törvényben felsorolt tárgyi feltételek meglétével.

### 3.2. Tárgyi eszközök

*Fejlesztési szempont a 20/2012 EMMI rendelet mellékletében található eszköz- és felszerelés jegyzéke*

Budaörsi Vackor Óvoda tárgyi feltételei		
Tanulás-tanítás szinterei	Erősségek	Fejlesztést igényel
Épületek	Könnyen megközelíthető, biztonságos	
Helyiségek	Csoportszobák, kiszolgáló helyiségek biztosítottak	
Irodai berendezés	Számítástechnikai eszközökkel ellátott	Fejlesztendő, A wifi hálózat kiépítése az egész épületben.
Berendezési tárgyak	Biztosítottak, java részt elhasználódott	Csoportszoba szekrények cseréje javasolt, öltöző szekrények régiak kopottak baleset veszélyesek, cseréje javasolt.
Eszközellátottság	Folyamatos beszerzésekkel biztosított	Tornaszoba eszközeinek bővítése
Udvar	Szabványoknak megfelelő, rendszeresen karban tartott játékeszközökkel rendelkezik	
csoportszoba	5	ablakok javítása, redőnyök karbantartása, javítása
Mosdó	5 (csoportonként 1)	modernizálást igényel
Tornaszoba	1	folyamatos eszköz fejlesztés, bővítés
Logopédia szoba	1	eszközbővítést igényel
Fejlesztő szoba	-	Szeretném, ha lenne nagy szükség van rá
Vezetői iroda	1	
Adminisztrációs szoba	1	informatikai eszköz fejlesztést igényel
Öltöző	5	
Nevelői szoba	1	

## 3.3. Humánerőforrás

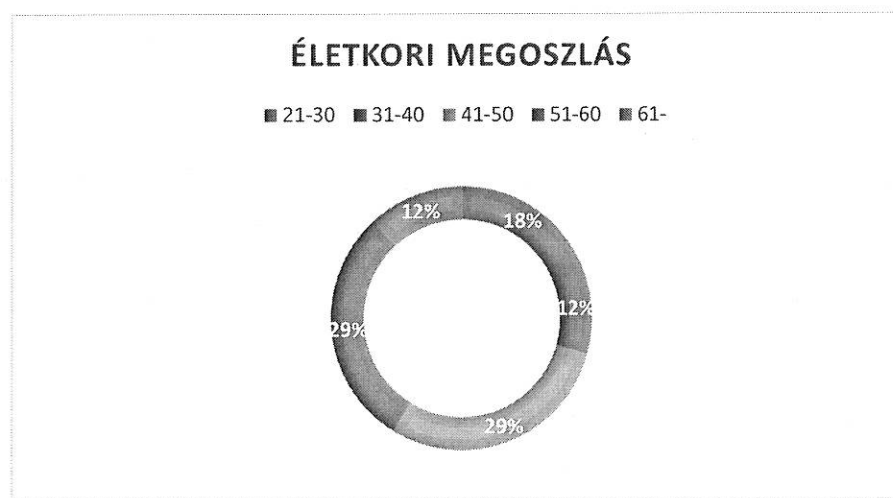
Óvoda alkalmazottai	Fő	Végzettség szerint						
		Egyetem	Főiskola	Szakközépiskola	Szakközép + szakképesítés	Gimnáziumi érettségi	Gimn. érettségi + Szakkép	Szakképesítés
Óvodapedagógus	11		11					
Fejlesztő pedagógus	1		1					
Pedagógiai asszisztens	1						1	
Dajka	6				1		1	4
Óvodatitkár	1	1						
Karbantartó	1						1	
Konyhai dolgozó	1					1		
Összesen	22							

## Óvodai alkalmazottak életkor szerinti összetétele

Óvoda alkalmazottai	Életkor/év/													
	24	29	30	32	33	35	40	41	43	44	45	46	47	48
Óvodapedagógus /fő/		1	1			1						1	2	1
Pedagógiai asszisztens /fő/							1							
Dajka /fő/	1													
Óvodatitkár /fő/								1						



Óvoda alkalmazottai	Életkor/év/											
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	59	62	63
Óvodapedagógus /fő/			2				1					1
Dajka /fő/						1						
Karbantartó											1	
Konyhai dolgozó						1						



#### Külső munkáltató által biztosított feladat-ellátás:

Külső munkáltató	Pedagógiai Szakszolgálat
Feladatellátáshoz biztosított létszám	1 fő
Ellátott munkakör	Logopédus

A szervezetünk hatékony működését és a hozzáadott értéket a szakképzett és a feladatai ellátására jól felkészült munkaerő adja.

Az **emberek** jelentik a legfontosabb erőforrást. Ahogy azt a diagram is jól mutatja, a munkaerő kb. 60%-át az idősebb generáció teszi ki a nagyobb (29-29%), ennek előnye az lehet, hogy az évek során nagyon sok tapasztalatot szerethettek és így, amennyiben jól működik a kollégák

közti tudásmegosztás, tudásátadás, akkor az újonnan érkező, pályakezdő kollégákat segíteni tudják. Éppen ezért a belső szakmai tudás átadás elengedhetetlenül szükséges. Nagy szerencsénk van, hogy van olyan pedagógus kollégánk, aki a legnagyobb zenepedagógustól, Forrai Katalintól tanulhatott, és ezt a tudást szívesen osztja meg velünk, akár városi bemutatón is.

### Gyermek létszám, csoportok összetétele

Óvodánkba főként a környező családi házas és lakótelepről érkeznek a gyermekek, férőhelyünk száma: 120 fő

Év	Létszám /október1/	SNI gyermek	BTM gyermek	HH gyermek	HHH gyermek
2015/16	121				
2016/17	103				1
2017/18	104	1			2

Csoport	Létszám	Fiúk Száma	Lányok száma	HH gyermek	HHH gyermek	BTM gyermek	SNI gyermek
Kis	24	11	13				
Középső	43	23	20		1		
Nagy	15	6	9		1		
Vegyes	22	8	14				1

Nevelési év	Tankötelessé vált gyermekek száma
2015/16	61 (2010.08.31. előttiék)
2016/17	38 (2011. 08.31. előttiék)
2017/18	36 (2012. 08.31. előttiék)

### 3.4. Pedagógiai munka

Óvodánk pedagógiai programja az **„Értékmegőrzés a gyermeki tevékenységen keresztül”**. Óvodai nevelésünk a családi nevelésre épül, a szülőkkel szorosan együttműködve a gyermeki személyiség kibontakoztatását. A helyi nevelési programunkban a játéknak van fő szerepe a tevékenységen keresztüli tapasztalatszerzés tanulás szorosan összefügg.

A kompetencia alapú nevelés elemeit figyelembe véve neveljük óvodásainkat. A szabad játék és mozgás fontosságát tartjuk a legfontosabbnak az óvodai életünkben. **Kiemelten kezeljük a környezeti nevelés, fenntarthatóság pedagógiáját és eziránt elkötelezettek vagyunk.** Az óvodás kor számár nem a teljesítményközpontúság, és nem a szándékos tanulás, hanem a környezetükben közvetlenül megtapasztalt élmények sorozatán alapul a tudás. Ezt az értéket tartjuk a legfontosabbnak. A sok érzékszervet igénybe vevő tapasztalás, cselekedtetés révén segítjük a gyermekek fejlődését, az alapkompenciák kialakulását.

Kulturális értékünk az anyanyelv és egyedül álló szakmai érték az óvodai zenei és irodalmi nevelés, mely kiinduló alapja a műveltségnek. Nagy hangsúlyt fektetünk a gyermekek egészséges nevelésére. **Német nemzetiségű kultúra értékeit, hagyományait tiszteletben tartjuk,** figyelünk a szülőkre, a családra és az együtt nevelésre.

Két szakmai munkacsoport működik, amely a figyelem, szocializáció, érzelmi nevelés területét tűzte ki célul. A kollégák erre megfelelő programot dolgoztak ki. Egy önértékelési csoport működik.

A jövőben törekednünk kell az innovációra. Pozitív törekvések vannak a projektmunka és a kooperatív tanulási módszer elsajátítására.

Pedagógiai tevékenység a helyi pedagógiai program tükrében	
Erősségeinek területei	Gyengeségeinek területei
Helyi program megfelelő működésére törekvés, értékmegőrzés, gyermekközpontúság, inkluzív pedagógia	
Pedagógiai program kiemelt nevelési területének működtetése	Mozgásfejlesztés (eszköz hiány)
Együttnevelő, inkluzív, befogadó	Értékelési rendszerhez igazított egyéni fejlesztési tervek
Hagyományos értékeket képviselő óvoda vagyunk, környezeti nevelésre nagy hangsúlyt fektetünk	Tehetséggondozás, eszközök hiánya
Egészséges életmódra nevelés	
Eredményes fejlődés óvodáskor végére	Gyermekek képességeinek fejlesztése, felzárkóztatás
Gyermekevédelmi munka	
Szülői együttműködés	
Óvodapedagógusok részvétele szakmai – módszertani továbbképzéseken, tanfolyamokon	Pénz hiányában a lelkesedés is elvész. ösztönzés

### 3.5. Szervezeti kultúra, munkahelyi klíma

Igyekszünk optimálisan, lehetőség szerint egyformán megosztani a terheket, mindenki egyformán vállal részt a feladatokból, egymást segítve. Óvodapedagógusaink érdeklődési köre és képzettsége sokrétű, intézményen kívüli pedagógiai tevékenységeket is felvállalunk. Magasan képzett munkatársak segítik a nevelőmunkánkat.

- A nevelőmunkát segítők száma 2 fővel nőtt, 2013. szeptember 1-től engedélyezett a
- Pedagógiai asszisztensi munkakör betöltése
- Fejlesztő pedagógus segíti munkánkat
- Hagyományainkkal arra törekszünk, hogy színesebbé, örömtelibbé tegyük gyermekeink életét.
- Hagyományainkat Pedagógiai Programunkban is megfogalmazott tartalmak mentén ápoljuk.
- Kapcsolataink: széleskörű kapcsolatrendszert alakítottunk ki, a szülőkkel való kapcsolattartást kiemeltnek kezeljük

#### IV. A vezetési ciklus kiemelt céljai és feladatai

Az elkövetkezendő öt év céljai és feladatai mindhárom szinten (pedagógusi, vezetői, intézményi) a belső önértékelések eredményeire alapszik, ezért a következő táblázatokban bemutatásra kerülő célok közül **kiemelve jelenítem meg azokat, melyekre elsősorban az önértékelés, valamint a tanfelügyeleti ellenőrzést követően fejlesztési tervek is készültek:**

##### 4.1. Kiemelt céljaim:

**Pedagógiai programunkban kitűzött célok elérésének stratégiai és operatív irányítása:**

- Az óvoda pedagógiai programjában megfogalmazott, a gyermeki személyiség komplex fejlesztését szolgáló - célok tudatos beépítése a program alapelveinek megfelelően a tervezés, megvalósítás, értékelés és korrekció folyamataiba a csoportok és az egyes gyermekek szintjein egyaránt:
- A gyermeki személyiség kibontakoztatása, hátrányaik csökkentése, az életkori és egyéni sajátosságok valamint az eltérő fejlődési ütem figyelembevételével.
- A gyermekek képességszintjeinek, egyéni fejlődési ütemének megfelelő kulcskompetenciáik, személyiségük sokoldalú, differenciált, harmonikus fejlesztése.
- Egészséges életmódra, társas együttélésre, kreativitásra, ismeretszerzési vágyra, tanulási és kommunikatív képességre, környezetvédelmére, szeretetére nevelés.
- Érzelmi biztonságot nyújtó szeretetteljes környezetben, gyermekközpontú neveléssel a pozitív, személyiségvonások erősítése.
- Komplex élmények biztosításával erős érzelmi kötődés kialakítása a gyermekek és a bábművészet között.

##### 4.2. Vezetési kompetenciák alkalmazása

- Változatosabb mozgásos tevékenységek biztosításával a gyermekek képességei még hatékonyabb kibontakoztatása
- Óvodánk pedagógusokra vonatkozó intézményi elvárás rendszerének való megfelelés segítése
- Óvodánk vezetőre vonatkozó intézményi elvárás rendszerének való megfelelés
- Óvodánkra vonatkozó intézményi elvárás rendszernek való megfelelés
- Humánerőforrás további fejlesztés
- Interperszonális kapcsolatok fejlesztése

- Gazdasági feltételek lehetőség szerinti javítása
- Kapcsolatrendszerünk megerősítése

### Kiemelt célok a tanítást és tanulást támogató pedagógus kompetenciák fejlesztésére

Területek	Célok
<b>1. Pedagógiai módszertani felkészültség</b>	Hatékonyan alkalmazzuk a különböző módszertani technikákat alkalmazkodva a gyermekek különböző fejlettségi szintjéhez. Differenciáltság jellemzi módszereinket. Önálló gondolkodásra sarkaljuk őket. Továbbra is fontos számunkra a hagyományos értékeket képviselő nevelésünk, oktatásunk. Fontos a gyermekek érzelmi szociális és értelmi képességeinek fejlesztése.
<b>2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexiók</b>	Pedagógiai munkánk: éves nevelési tervet készítünk (Köznevelési törvény szerint) Különböző módszertani technikákkal, stratégiával, módszerekkel tudatosan szervezzük - tervezzük- oktatási évünket. Figyelembe vesszük a pedagógiai programot és az intézmény szakmai programját. Mindannyian arra törekszünk, hogy jártasak legyünk az IKT eszközök használatában. Fontos ehhez a megfelelő informatikai háttér biztosítása.
<b>3. A tanulás támogatása</b>	Amin változtatnom kell az a rugalmasság-rugalmatlanság- a jó technikák elfogadása új módszerek megismerése alkalmazása a gyermekek érdekében. ki kell használni az új stratégiákat, lehetőségeket.
<b>4. A gyermek személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek többi gyermekkel együtt történő sikeres neveléséhez szükséges megfelelő módszertani felkészültség</b>	Fejlesztőpedagógusunkkal együttműködve észrevételeinket kooperatív módon alakítjuk, hogy a gyermekek megfelelő fejlettségi szintre juthassanak magukhoz képest elfogadják őket társaik. Megfelelő szakszerű segítséget kapjanak- logopédus, fejlesztőpedagógus, pszichológus- pedagógiai munkákon kívül. A különleges bánásmódot igénylő gyermekekre külön tervet kell készítenünk melyre eddig ritkábban volt szükség, de ahogy felgyorsult a világunk egyre nagyobb szükség van a tehetséges és a fejlesztésre szoruló gyermekek megsegítésére.
<b>5. A csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmi-kulturális sokféleségre, integrációs tevékenység, csoportos tevékenység</b>	a hagyományos értékek mely számunkra a legfontosabb továbbra is az első helyen szerepel. Mások elfogadása empátia, tiszteletre nevelés. Figyelembe vesszük a más kultúrával élőket, vagy aki más társadalmi háttérrel rendelkezik. Jellemzően nyitottak és

Területek	Célok
	együttműködők vagyunk. Kirándulások szervezése mely alapítványi és önkormányzati pályázat segítségével történik így ingyenessé válik mindenki számára.
<b>6. Pedagógiai folyamatok és a gyermek személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése</b>	A gyermekek fejlődésének nyomon követése különböző értékelési módszerekkel fejlettségi lapokkal, elégedettségméréssel szociometriával történik. Ezek az értékelések, visszajelzések segítik a pedagógusainkat. Ezekre az eredményekre jönnek létre szakmai munkacsoportjaink.
<b>7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás</b>	Törekszünk arra, hogy tudatosan együttműködők legyenek a kollégák a szülőkkel a szakmai szervezetekkel, partnerekkel. Működjenek együtt a kollégákkal a (témahéten – napon - ünnepségeken, programokon, kirándulásokon, projekteken) megvalósításban. A megbeszéléseken, értekezleteken nyitottak.
<b>8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért</b>	Folyamatosan fejlesztem képzem magam mert fontosnak tartom. Képesnek tartom magam a velem szemben támasztott követelmények elvárások megfelelésének. Fontosnak tartom, hogy a szakmámban tájékozott legyek és erre biztatom kollégáimat is hogy képezzék magukat. Részt veszek az innovációban, új módszerek megismerésében, pályázatok megírásában, kutatásban vagy JÓ gyakorlatok bemutatásában, ösztönzésében.



**Kiemelt vezetésfejlesztési célok**

<b>Területek</b>	<b>Célok</b>
<b>1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>	Fontosnak tartom, hogy a kollégákkal megvitatta tűzzük ki a pedagógiai feladatainkat, céljainkat, alapelveinket. Fejlesztendő: azt gondolom, hogy újra kell terveznünk a pedagógiai programunkat és ezt meg kell vitatni a kollégákkal. Mint minőség gondozás vezető minden mérési eredményt kielemeztem és megosztottam kollégáimmal az eredményeket. A közös gondolkodás mindig hatásos eredményeket hozott.
<b>2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>	Elengedhetetlenül fontos a napra kész tájékozottság, a változások időben történő észlelése, tudatos kezelése, az elfogadás és elfogadtatás megfelelő menedzselése.
<b>3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>	A jövőben is szeretnék továbbképzéseken részt venni szakmai előadásokra eljutni, hogy fejlesszem magam és vezetői képességem fejlesszem. Folyamatosan önvizsgálatot kell tartanom és ki kell kérnem kollégáim véleményét a vezetői munkámmal kapcsolatban s ha kell felül vizsgálom és szükség estén változtatok. fejlesztendő: minden új szakmai információ nyomon követése.
<b>4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>	Rendszeres látogatója leszek kollégáim foglalkozásain, bemutató foglalkozásokat szorgalmazom és a JÓ GYAKORLATOK megjelenése a célom. Szeretném ha kollégáim megmutathatnák magukat és eljuthatnának a mesteri fokozatig is. szeretném ha minden kollégám minősített pedagógussá válna. Ezekben szeretném ha közösen döntenénk, és egymást támogatnák. Sok jó Számos, a PP megvalósítását támogató továbbképzésen vesznek részt a kollégák, és erről mindig számoljanak be, hogy a kollégák értesüljenek a jobbnál jobb új módszerekről, szakmai változásokról, l irányzatokról.
<b>5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>	Folyamatosan szem előtt kell tartanom és figyelnem kell a változó jogszabályokat, mely a munkavégzésünket, előmenetelünket érinti. Megbeszéléseken melyek hetente vagy aktuális eseményekhez kötöttek történik. Nagyon fontos, hogy mindenki egyenletes terhet viseljen. Ügyelnem kell arra, hogy jó felszerelt udvarunk - önkormányzatnak köszönhetően - biztonságos legyen a gyermekek számára. A tornaszobánk fejlesztésre szorul, melyet szeretnénk modernizálni, fejleszteni az eszközöket. Szoros és hatékony együttműködésre kell törekednem a fenntartóval, a partnerekkel, képviselőkkel alapítványi vezetővel. Az intézményi dokumentumokat folyamatosan ellenőrzöm nyomon követem és ellenőrzöm a szabályos dokumentációt



**Kiemelt intézményfejlesztési célok**

<b>Területek</b>	<b>Célok</b>
<b>1. Pedagógiai folyamatok</b>	- Megfelelő tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, értékelés, és a szükség szerinti korrekciók
<b>2. Személyiség- és közösségfejlesztés</b>	- Új gyermek megismerési módszerek és technikák tanulása, alkalmazása
<b>3. Eredmények</b>	- Beiskolázási mutatóink optimalizálása - A nevelés-fejlesztés eredményeinek mérhetővé tétele és folyamatos fejlesztése
<b>4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció</b>	- A szakmai munkaközösségek tudatosabb bevonódása a pedagógiai folyamatok megvalósításába
<b>5. Az intézmény külső kapcsolatai</b>	- A szakmai eredményesség és az intézmény hatékony működését támogató kapcsolati rendszer megfelelő ápolása és szükség szerinti továbbfejlesztése
<b>1. A pedagógiai munka feltételei</b>	- Vezetési kompetenciák fejlesztése belső továbbképzési rendszer keretében
<b>2. A Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott az Óvodai nevelés országos alapprogramban megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott céloknak való megfelelés</b>	- Törvényes működés folyamatos biztosítása

### 4.3. Vezetési program - Az elkövetkező öt év fő feladatainak ütemezése, az intézmény minőségelvű működésének terve

Rövid távú célok-feladatok 2018-2019	Középtávú célok-feladatok 2020-2021	Hosszú távú célok-feladatok 2022-2023	Megjegyzés
<b>1. Pedagógiai folyamatok</b>			
Szabályozó dokumentumok mellékleteinek elkészítése. Dokumentum elemzés éves terv készítés a pedagógusok bevonásával	Szabályozó dokumentumok törvényi változásokhoz és partneri igényekhez igazítása. Szabályozó dokumentumok korrekciója	Pedagógiai Program bevéálás vizsgálata.	A tervezések mindig tények alapján tervezettek és objektivitásra törekszem. A Pedagógiai Program bevéálás vizsgálatának szempontjait és eljárásrendjét a Minőségügyvi Kézikönyv fogja tartalmazni.
Mérési eredmények, elemzése felhasználása nevelőtestület bevonásával szakmai munkaközösségek	Önellentőrzés hatékonysága önfejlesztési tervek realis elképzelések a fejlődés nyomon követése	A partneri elégedettségmérés folyamatosak	Ellentőrzés megfigyelés, értékelés eredményeit közösen a kollégámmal megvitatva a tanulságokat elvonva fejlesztési tervet készítünk, ha kell korrigáljuk a hibáinkat felülvizsgáljuk a terveket és a célokat elismerés belső és városi szinten ösztönzés
Önértékelésre, minősítő vizsgákra és minősítési eljárásokra felkészítés	Belső és külső továbbképzések foglalkozások jó gyakorlatok tartása szakmai támogatások	Az önértékelési folyamatokban mindig részt kívánok venni	
gyermekek fejlődési lapjának ellenőrzése		Folyamatos visszacsatolás a szülőknek	
Tanügyigazgatási dokumentumok törvényhez igazítása; csoportnapló, fejlődési napló.		A törvényes tartalmi és formai elemek folyamatos biztosítása.	
A megjelenő jogszabályok folyamatos figyelemmel kísérése: közlönnyök online letöltése, a lehetőségek függvényében a			Lehetőség szerint CD- Jogtár tanulmányozása, törvény változások figyelemmel kísérése.

Rövid távú célok-feladatok 2018-2019	Középtávú célok-feladatok 2020-2021	Hosszú távú célok-feladatok 2022-2023	Megjegyzés
területet érintő konferenciák és továbbképzések történése részvétel.			
<b>2. Személyiség- és közösségfejlesztés</b>			
Különböző módszerek alkalmazása korrekció			
	Fluktuáció esetén a humán erőforrás minőségi szinten történő biztosítása.		Új dolgozók felvételi eljárásrendjének kidolgozása. Nyugdíjba vonuló alkalmazottak megfelelő utánpótlásának biztosítása.
Tanfolyamok szervezése, külső és belső továbbképzések	Pedagógusok ösztönzése szakvizsga megszerzésére. Pedagógusok informatikai kompetenciájának bővítése	Szakmai eredményesség felülvizsgálata → továbbfejlesztés és az esetleges változtatási irányok kijelölése.	Pedagógusok ösztönzése a minősítési rendszeren belüli megmérettetésre (Életpálya Modell). IKT eszközök
Óvodapedagógusok módszertani szabadságának növelése. Munkamorál erősítése.	Akkreditált képzéseken minél többen vegyenek részt, legyenek motiváltak. Csapatépítő programokon széles körben vegyen részt mindenki. Intézményi kommunikáció fejlődjön, finomodjon.	Stabil nevelőközösség, képzett óvodapedagógusok, dajkák, kompetencia határok betartásával fejlesszék a rájuk bízott gyerekeket.	
A szociális hátrányok felzárkóztatás, integráció inkluzív pedagógia elfogadása, Kompetencia fejlesztés tevékenységen alapuló tanulás személyiség fejlesztéstámogatása			

<b>Rövid távú célok-feladatok</b> <b>2018-2019</b>	<b>Középtávú célok-feladatok</b> <b>2020-2021</b>	<b>Hosszú távú célok-feladatok</b> <b>2022-2023</b>	<b>Megjegyzés</b>
projekt módszer alkalmazása			
Dajka munkacsoport létrehozása	Dajkai munkacsoport további működtetése, dajka kompetenciák bővítése, tökéletesítése.		
Környezettudatosság elmélete és gyakorlata folyamatos			
Kapcsolat építés a szülőkkel közösségi programok szervezése			
<b>3. Eredmények</b>			
Mérési eredmények, A külső szakmai értékelés és minősítés nyilvános szempontjainak beépítése a működés folyamataiba.	szakmai tanulságok levonása, visszacsatolás a pedagógiai munkához	külső elismerések	felhasználásra kerül az önértékelésnél, Intézményi ellenőrzésbe a szakmai munkacsoportok és a munkaközösség vezetők hatékonyabb bevonása.
<b>4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció</b>			
Pedagógus, szülő, nem pedagógus dolgozók			
Szakmai munkacsoportok működtetése			
“kis vezetők” hatásköre egymásközi kapcsolat, együttműködés, összehangban a vezetővel a PP.-al és a pedagógus kollégákkal			együttműködő kollégák a célok elérése és a feladatok megvalósítása érdekében a változásokhoz való alkalmazkodás, rugalmasság
Belső tudásmegosztás, tapasztalatátadás			Jó gyakorlat bemutató foglalkozások
Egymás gyakorlati munkájának megismerése, hospitálási gyakorlat kiépítése intézményi szinten.	Az egymástól történő tanulás gyakorlatának meghonosítása.		
Csapatépítő programok szervezése, kommunikációs tréning, belső tudásmegosztás, tapasztalatátadás.			Intézményi kommunikáció fejlesztése

Rövid távú célok-feladatok 2018-2019	Középtávú célok-feladatok 2020-2021	Hosszú távú célok-feladatok 2022-2023	Megjegyzés
Beszélgető kör szülő- pedagógus pedagógus-pedagógus információ hatékony átadása			külső szakmai előadók Család-óvoda kapcsolatának erősítése, minőségi változása.
<b>5. Az intézmény külső kapcsolatai</b>			
Bölcsődék, iskolák, fenntartó- önkormányzat- igény és elégedettség mérése Tájékoztatás			Rendszerez
rendezvények Őszi kavalkád sport nap szervezése lebonyolítása			A rendezvények koordinálása felelősség vállalás
Az SZMSZ- ben szabályozott, és a Pedagógiai Program megvalósítását szolgáló kapcsolatok megfelelő ápolása.	Hatékony kapcsolat ápolása a fenntartó Önkormányzattal.		Folyamatos, rendszeres, ellenőrzött.
<b>6. A pedagógiai munka feltételei</b>			
PP céljainak megfelelése: Beválás vizsgálata, Zöld óvoda, madárbarát óvoda program hatékony kihasználása kis tanösvény kialakítása hiányok feltérképezése fejlesztésre törekvés Az infrastruktúra kialakítása és megfelelés az SNI neveléshez, német nemzetiségi nevelés pozitív érzelmi viszony kialakításának fenntartása IKT eszközök WIFI hálózat kiépítése	Jó gyakorlatok, bemutató foglalkozások anyagainak gyűjtése megosztása		

Rövid távú célok-feladatok 2018-2019	Középtávú célok-feladatok 2020-2021	Hosszú távú célok-feladatok 2022-2023	Megjegyzés
A különleges bánásmódot igénylő gyermekek felismerése, gondozása. Felzárkóztató, gazdagító tevékenységek nevelőmunkába történő beépítése.	A tehetséggépzéres gyermekek kreativitására ösztönzése, a szülők segítése a tehetséges gyermekek nevelésében.	A tehetséges, kiemelkedő képességű gyermekek speciális szükségleteinek, foglalkoztatásuk feltételeinek megteremtése külső tehetségműhelyek felkutatásával. A hátrányos és SNI gyermekek körében a differenciált egyéni foglalkoztatás pedagógiai módszereinek folyamatos bővítése	
Feladatok, felelőség megosztása munka megosztása, közös döntések			Folyamatos, dokumentált
<b>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</b>			
PP céljai megfelelnek az ONAP elvárásainak.			Folyamatos nyomon követés a változások átgondolása és tervezése beiktatása a programba.
Éves munkatervet rögzítve, és nyomon követhető.			

## V. A vezetői pályázat/vezetési program alappillérei

Területek	A pályázati program megvalósításának alappillérei
<b>Pedagógiai folyamatok</b>	Az óvodapedagógus, tervező munkája során figyelembe veszi az intézménye vonatkozásában alkalmazott tartalmi és intézményi belső elvárásokat, valamint az általa nevelt/tanított gyermekek és csoportok fejlesztési céljait. A teljes pedagógiai folyamat követhető a tevékenységi tervben, a csoportnaplókban, valamint a gyermeki produktumokban.
<b>Személyiség- és közösségfejlesztés</b>	A fejlesztés eredményét folyamatosan nyomon követik, s ha szükséges, fejlesztési korrekciókat hajtanak végre. Célzott partneri igény-elégedettség mérés.
<b>Eredmények</b>	
<b>Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció</b>	Két munkaközösség és egy önértékelési csoport. Szakmai munkaközösségek tudatosabb bevonódása a pedagógiai folyamatok megvalósításába
<b>Az intézmény külső kapcsolatai</b>	Rendszeres, kidolgozott és követhető az intézmény panaszkezelése.
<b>A pedagógiai munka feltételei</b>	Az intézmény az IKT- eszközeit rendszeresen alkalmazza a nevelő/tanító munkájában, az eszközök kihasználtsága, alkalmazásuk nyomon követhető. A 2017-2018 nevelési évben ismét szervezünk a kollégák részére informatikai kompetenciafejlesztő alap és haladó tanfolyamot. Megjegyzés: Szinte valamennyi dolgozó okos telefonnal és saját internet hozzáféréssel rendelkezik.
<b>A Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott az Óvodai nevelés országos alapprogramban megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott céloknak való megfelelés</b>	A jogszabályi változások folyamatos nyomon követése.

## 5.1. Az óvodai nevelés, fejlesztés és a tanulás támogatásának stratégiai vezetési koncepciója - Pedagógiai munka irányítása

A nevelési,- tanulási,- fejlesztési folyamat eredményességének, a gyermekek fejlődésének biztosítása.

Terület	Pedagógiai Program Alapelvei	Vezetői koncepció
Szabad játék fejlesztő hatása, a szabad játék biztosítása	Az óvodapedagógus vegye figyelembe: a gyermekek egyéni, fejlődési szintjét, különbözőségeit.	Figyelemmel kísérem és elvárom, hogy az óvodapedagógusok a gyermekek egyéni fejlődési szintjének, érdeklődésének megfelelően biztosítsák a különböző játéktípusokhoz szükséges eszközöket, anyagokat, megfelelő helyet, elegendő időt, nyugodt lég-kört.
	Indirekt módon irányítsa a játékot. Segítse a szabad játék kibontakozását korcsoportonként és egyénként differenciáltnan.	Elvárom, hogy szükség szerinti együttműködéssel, támogató, ösztönző magatartással, irányítsák a játékot. Az óvodapedagógusok ötleikkel, helyzetek teremtésével segítsék elő a gyermeki fantázia, hangulatok, érzelmek megnyilvánulását.
	Buzdítsa, bátorítsa a gyerekeket arra, hogy a felmerülő problémák megoldását maguk oldják meg.	Elvárom, hogy az óvodapedagógus, adjon ötletet, mutassa meg a gyermekeknek, hogy a felmerülő konfliktusokat hogyan tudják egymás közt megoldani.



Cselekvő tevékenységek (foglalkozások) szervezése	<p>A pedagógus vegye figyelembe, hogy valamennyi tevékenységi formánk kiindulópontja a játék.</p> <p>A játék áthatja az egész óvodai életünket.</p> <p>A gyerekek érdeklődésére, kíváncsiságára, építve, az aktualitásnak megfelelően a tanulás spontán vagy szervezett módon folyamatosan történik. A tevékenységeket nem elkülönülten, hanem egy- máshoz kapcsolódva, a külső világ tevékeny megismeréséhez igazítva komplex módon szervezzük.</p>	Nyomon követem és ellenőrzöm
Érzelmi, erkölcsi és közösségi nevelés	<p>Az óvodapedagógus biztosítsa, az érzelmi biztonságot, az állandó értékrendet, a derűs, kiegyensúlyozott, szeretetteljes légkört. A személyek közti kapcsolatokat /óvoda alkalmazottai és a gyermekek/ pozitív érzelmi töltés jellemezze.</p>	<p>Figyelemmel kísérem és elvárom, hogy az óvodapedagógusok biztonságot nyújtsanak, szeretetteljes, elfogadó légkört teremtsenek. Személyes példával kölcsönös tiszteletre, egymás elfogadására, az egyéni sajátosságok tiszteletben tartására neveljék a gyermekeket. A gyermekcsoportban felmerülő konfliktusok feloldására kompromisszumos megoldásra ösztönözzék a gyermekeket. Nyomon követem, hogy kialakították-e az egyértelmű, következetes közösségi szabályrendszer szakszabályrendszerét.</p>
	<p>Az óvodapedagógusok segítsék a gyermek énképének kialakulását szociális érzékenységének fejlődését.</p>	

Egészséges életmódra nevelés	<p>Az óvónő vegye figyelembe az egyéni szokások sajátos eltéréseit.</p> <p>Az óvónő segítse a gyermekeket abban, hogy ismerjék fel saját testi szükségleteiket, és önállóan elégítsék ki. Tegyen meg mindent annak érdekében, hogy a személyi higiénia iránti igényüket felkeltse.</p> <p>Törekegjen minden gyermekkel az érzelmi kapcsolatfelvételre. Az óvónő alakítsa ki az egészségmegőrzésre irányuló igényt, a hozzá kapcsolódó alapvető szokásokat.</p>	<p>Elvárom, hogy az óvodapedagógusok a lehetőségek figyelembe vételével biztosítsák a tárgyi feltételek megfelelő, biztonságos elrendezését. Törekegjenek a betegségek megelőzésére, ha rendelkezéssel tapasztalnak azonnal jelezzék. Ellenőrzöm a balesetveszély megelőzésére való törekvést. Nyomon követem az egészséges, kulturált táplálkozási szokások kialakítását, megfelelő folyadékennyiség biztosítását, testápolási szokások kialakítását, levegőzés és a minden- napos mozgás biztosítását.</p> <p>Nyomon követem a gyermek <b>mozgásigényre való nevelésének</b>, kialakításának gyakorlatát.</p>
Környezettudatosság	<p>Az óvónők tudatosítsák, hogy milyen egy az ember felelőssége a környezet megőrásában. Alapozzák meg a természet szeretetét, látassák meg szépségeit. Mutassanak példát, becsljék, óvják a természetet. Zöld Óvoda, Madárbarát óvoda</p>	<p>Nyomon követem a környezettudatos életvitelt. A gyermek életkorának megfelelő szokásrendszer kialakítását, viselkedésformát, a környezeti problémák iránti érzékenységre való nevelést és a helyes értékrendszer kialakítását. Elvárom, hogy az óvodapedagógus ismertesse és szerettesse meg a szűkebb és tágabb környezetet. Alakítsa ki a környezethez való pozitív viszonyt. Neveljen a természet szeretetére, tisztán tartására, megőrására.</p>

Sajátos nevelési igényű gyermekek nevelése	<p>A befogadó óvodapedagógusok legyenek kompetens, rugalmasak, nyitott személyiségűek, legyenek. Az egyéni szükségletekhez igazodó speciális eszközöket, módszereket következetesen használják. A gyermekek fejlődését folyamatosan kövessék nyomon, működjenek együtt a különböző szakemberekkel, a családdal.</p>	<p>Figyelemmel kísérem a sajátos nevelési igényű gyermekek speciális szakemberekkel való konzultáción alapuló differenciált óvodai nevelését, a fejlődés segítését.</p> <p>Elvárom, hogy az óvodapedagógusok időben jelezzék, ha a gyermekek fejlődésében lemaradást, eltérést tapasztalnak, hogy minél korábban részesülhessenek speciális fejlesztésben, terápiában. Korai fejlesztés</p>
Tehetséggondozás	<p>Az óvónők biztosítsák a gyermekek számára a képességeik kibontakoztatásához szükséges tevékenységek gyakorlásának lehetőségeit.</p> <p>Folyamatos megfigyelés útján alkossanak tiszta képet a gyermek meglévő képességeiről. Ennek ismeretében törekedjenek a képességek fejlesztésére.</p> <p>Készítsenek egyénre szabott tervet a kiemelkedő képességű gyermekekre.</p> <p>A gyermek képességét önmagához – a saját lehetőségeihez viszonyítva fejleszték.</p> <p>Keressenek és kínáljanak lehetőséget az egyéni képességek fejlesztésére, differenciált gyakorlásra, a gyermekek egyéni kéréseinek teljesítésére.</p> <p>Biztosítsunk megfelelő tárgyi feltételeket a tehetség kibontakoztatásához.</p> <p>Hívjuk fel a szülő figyelmét a gyermek kiemelkedő képességére.</p>	<p>A kiemelkedő képességű gyermekek egyéni bánásmódban részesüljenek, személyre szabott, differenciált feladatadással fejlesszék képességeiket, biztosítsák a tárgyi feltételeket.</p> <p>Biztosítsák a megmérettetést (rajzpályázat, vers és mese- mondó verseny, sportvetélkedők, énekverseny).</p>

Hátránykompenzációs feladatok	Segítsék elő a prevenciót az óvodába lépés pillanatától. A pedagógus építsen a gyermek érzelmi- belső motivációjára, a gyermek spontán és tervezett tevékenységeihez. Nyújtson lehetőséget az egyes területeken lemaradást mutató, felzárkózást igénylő fejlesztés- re.	Figyelemmel kísérem, hogy a mérések eredményeire alapozott egyéni fejlesztési terveknek megfelelően kompenzálják a hátrányt. A fejlesztést igazítsák a fejlesztendő gyermek érési folyamatahoz. Súlyos esetben kérjük szakember segítségét, illetve a gyermeket irányítsák hozzá.
-------------------------------	---	---

## VI. Zárszó

*“A jó vezető arra biztatja követőit, hogy azt mondják el neki, amit tudnia kell,  
ne pedig azt, amit hallani akar.”  
(Jhon C. Maxwell)*

*“Ha szeretnél együttműködni a körülötted lévő embertársaiddal, akkor éreztess velük,  
hogy fontosak. Azáltal, hogy te magad alázatos vagy!”  
(Nelson Mandela)*

Céлом a Budaörsi Vackor Óvoda vezetői feladatainak magas színvonalon történő ellátása.

A cél megvalósításához kiemelten fontosnak tartom az alkotói szabadságot, a jó munkahelyi légkört, a kreativitást, az összehangolt munkát, a nevelőmunkával összefüggő jó kapcsolatok kiépítését és mindezek előtt, hogy a gyermekek jól érezzék magukat óvodájukban, egyéni fejlődésük biztosított legyen.

A cél eléréséhez minden – a gyermekek nevelésében résztvevő – személyre, mint „láncszemre” egyformán szükség van, és közös érdekünkkel kell válnia annak, hogy a szerekből alkotott lánc minél erősebb legyen, a gyermekek hatékony nevelése mindennél fontosabb.

Elképzeléseim megvalósításához tisztelettel kérem a munkatársaim, valamint a szülők támogatását.

Kérem Budaörs Város Képviselőtestületét, hogy a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal honlapján közzétett felhívás alapján a Budaörsi Vackor Óvoda Intézményvezetői álláshelyére meghirdetett pályázatomat elfogadni- és támogatni szíveskedjenek.

Budaörs, 2018. 03. 26.

Kincses Tünde  
óvodapedagógus

