

**Budaörs Város Önkormányzata**  
**Polgármestere**

**ELŐTERJESZTÉSE**

**a Köznevelési, Művelődési, Ifjúsági és Sport Bizottság 2024. május 22-ei ülésére,  
valamint a Képviselő-testület 2024. május 29-i ülésére**

Ügyiratszám: XV/282-5/2024

**Tárgy:** A Holdfény Utcai Óvoda igazgatói pályázatának elbírálása

*Az előterjesztés tárgyalása a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (a továbbiakban: Mötv.) 46. § (1) bekezdése és a Budaörs Város Önkormányzatának Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 36/2010. (XI.12.) ÖKT rendelet (a továbbiakban: SZMSZ) 18. § (1) bekezdése alapján nyilvános ülésen történik.*

**Tisztelt Bizottság!**

**Tisztelt Képviselő-testület!**

A Holdfény Utcai Óvoda igazgatójának vezetői megbízása 2024. július 31. napján lejár.

Az intézmény Alapító okiratának 5.1. pontja értelmében „a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvényben (továbbiakban Nkt.) foglaltak szerint, a pedagógusok új életpályájáról szóló 2023. évi LII. törvény (továbbiakban Púétv.) és a végrehajtására kiadott 401/2023. (VIII.30.) Kormányrendelet (továbbiakban Vhr.) szabályozásának megfelelően, pályázati eljárást követően, a határozott idejű, legfeljebb 5 évre szóló igazgatói megbízást Budaörs Város Önkormányzatának Képviselő-testülete köznevelési foglalkoztatotti jogviszonyban adja (megbízott igazgató) és vonja vissza (felmentés igazgatói megbízása alól). Az egyéb munkáltatói jogokat Budaörs Város Önkormányzatának Polgármestere gyakorolja.”

Budaörs Város Önkormányzatának Köznevelési, Művelődési, Ifjúsági és Sport Bizottsága, a 41/2024. (II.21.) KMISB számú határozata értelmében pályázatot írt ki az óvoda igazgatói megbízására.

A pályázati kiírás a közszolgálati állásportál felületén, valamint Budaörs Város honlapján 2024. március 14. napján jelent meg. A pályázat benyújtási határideje 2024. április 13. napjával lezárult. Két beadvány érkezett:

- Bánné Keller Márta, monori pályázó és
- Kiss Anikó, az intézmény egyik óvodapedagógusának munkája.

A benyújtott pályázatok a jogszabályi előírásoknak és a pályázati kiírásban szereplő feltételeknek megfelelnek. A pályázók a szakmai programot, a szükséges dokumentumokat, valamint a beleegyező nyilatkozatot a pályázati anyag teljeskörű ismertetéséről mellékelték a pályázatukhoz.

Bánné Keller Márta 1989-ben óvónőként érettségizett, majd 1997-ben szerzett óvodapedagógus, majd 1999-ben vezető óvodapedagógus diplomát szakvizsgával. 2008-ban fejlesztőpedagógusként diplomázott, 2020-ban pedig neveléstudomány szakos bölcsészként mesterfokú oklevelet szerzett. Jelenleg címzetes igazgató, tantárgygondozó szaktanácsadó, óvodapedagógus konfliktuskezelés – intézményfejlesztés szakterületen a Monori Napsugár Óvodában. Vezetői elképzelései ismertetése mellett pályázatához csatolta a korábbi vezetői és intézményi tanfelügyeletének eredményét.

Kiss Anikó az óvónői szakközépiskola befejezése, 1991 óta dolgozik Budaörsön óvodapedagógusként. 1996-ban szerzett óvodapedagógus oklevelet, 2009-ben fejlesztőpedagógusként végzett, majd 2017-

ben közoktatási vezetőként szakvizsgázott. Vezetői programja fókuszában a hagyományörzés és az innováció áll.

Jóllehet jogszabályi kötelezettség már nem írja elő, de Budaörs Város Önkormányzata a jövőbeni harmonikus együttműködés érdekében kikérte az intézmény nevelőtestületének és szülői közösségének véleményét a beérkezett pályázatokról.

A nevelőtestület 2024. április 24. napján kelt levelében egyöntetűen Kiss Anikó személye mellett érvelt.

A szülői véleményeket 2024. április 25-én összegezték, az SZMK tagjai egybehangzóan Kiss Anikó pályázatát támogatják.

**Mellékletek:** 1.Bánné Keller Márta vezetői pályázata és nyilatkozata  
2.Kiss Anikó vezetői pályázata és nyilatkozata  
3.Vélemények: nevelőtestület, szülői munkaközösség

#### **Határozati javaslat a Közoktatási Művelődési Ifjúsági és Sport Bizottság részére**

Budaörs Város Önkormányzat Képviselő-testület Közoktatási Művelődési Ifjúsági és Sport Bizottsága javasolja a Képviselő-testületnek, hogy a Holdfény Utcai Óvoda igazgatói feladatainak ellátására 2024. augusztus 1. napjától 2029. július 31. napjáig ..... bízza meg.

*A támogató döntéshez az SZMSZ 37.§ (2) a) bekezdése alapján **minősített szótöbbség** szükséges. A határozathozatal az SZMSZ 60. § és 38. § (1) bekezdése alapján **nyílt szavazással** történik, de az a 38. § (2) bekezdés alapján titkos szavazással is történhet.*

#### **Határozati javaslat a Képviselő-testület részére**

Budaörs Város Önkormányzat Képviselő-testülete a Holdfény Utcai Óvoda igazgatói feladatainak ellátásával 2024. augusztus 1. napjától 2029. július 31. napjáig .....bízza meg.

A köznevelési foglalkoztatotti jogviszonya szerinti illetményét a Púétv., valamint a Budaörs Város Önkormányzata fenntartásában működő köznevelési intézményekben foglalkoztatottakat, valamint az egyesített bölcsődében pedagógus munkakörben foglalkoztatott közalkalmazottakat megillető pótlékok meghatározásáról szóló 4/2024. (II.29.) önkormányzati rendeletében foglaltak figyelembevételével állapítja meg.


*A támogató döntéshez az SZMSZ 37. § (2) a) pontja alapján **minősített szótöbbség** szükséges. A határozathozatal az SZMSZ 60. § és 38. § (1) bekezdése alapján **nyílt szavazással** történik, de az a 38. § (2) bekezdés alapján titkos szavazással is történhet.*

**Határidő:** 2024. május 31.

**Felelős:** polgármester

**Végrehajtást végzi:** Polgármesteri Kabinet, Közoktatási, Közművelődési és Sport Osztály  
Humánpolitikai Iroda

Budaörs, 2024. május 6.

Wittinghoff Tamás  
polgármester 

Az előterjesztést készítette:

Polgármesteri Kabinet,

Közükatási, Közművelődesi és Sport Osztály  
Komendáné Nemes Éva tanügyigazgatási ügyintéző:

Komendáné Nemes Éva

Zsák András osztályvezető:

Zsák András

Vágó Csaba kabinetvezető:

Vágó Csaba

Látta:

Humánpolitikai Iroda:

u.

Humánpolitikai Iroda

Törvényességi felügyelet:

Jegyzői Iroda:

G. G.

dr. Bocsi István, jegyző:

dr. Bocsi István

**Budaörs Város Önkormányzata**  
**Képviselő-testület**

**Igazgatói pályázat**

**Holdfény Utcai Óvoda**

**igazgató**  
**állásának betöltésére**  
***XV/282-1/2024.***

**Készítette:**  
Bánné Keller Márta

**A pályázat meghirdetője:**  
Budaörs Város  
Önkormányzata  
Képviselő-testülete

Monor, 2024.03.13.

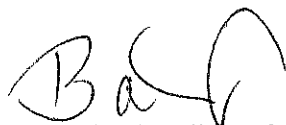
Tisztelt Képviselőtestület!

Alulírott, Bánné Keller Márta megpályázom a KÖZSZOLGÁLLÁS honlapján 2024. március 14-én megjelent BUDAÖRS VÁROS ÖNKORMÁNYZAT Képviselő – testülete által meghirdetett igazgató állás helyet, a

**Holdfény Utcai Óvoda**

**igazgatói  
beosztás ellátására**

Monor, 2024.03.13.



Bánné Keller Márta

*címzetes igazgató*

*mesterpedagógus*

*óvodapedagógus- konfliktuskezelés- intézményfejlesztés*

*szaktanácsadó*

*okleveles neveléstudomány szakos bölcsész*

## MUNKÁLTATÓI IGAZOLÁS JOGVISZONY FENNÁLLÁSÁRÓL

### Munkáltató adatai:

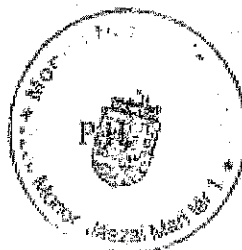
Munkáltató neve: MONORI NAPSUGÁR ÓVODA  
Munkáltató címe: 2200 MONOR, JÁSZAI MARI tér 1

### Dolgozó adatai:

Dolgozó neve: BÁNNÉ KELLER MÁRTA  
Születési neve: KELLER MÁRTA  
Születési helye:  
Születési ideje:  
Anyja neve:  
Lakcíme:  
Adóazonosító jele:  
Jogviszony  
kezdete: 2013.08.01.  
megszűnése:  
típusa: közalkalmazotti jogviszony, határozatlan idejű  
Munkaidő adatok: napi 8 óra

Egyéb információk: A közalkalmazott 2013.08.01. óta óvodapedagógus munkakörben dolgozik.

Kelt.: MONOR, 2024. év január hó 15. nap



Térsz. M. Keller  
munkáltató

## AJÁNLÓLEVÉL

Ajánlólevelet kihoesátó személy:  
Darázsi Kálmán polgármester  
Monor Város Önkormányzata

Ajánlott személy:  
Bánné Keller Márta

Tisztelt Polgármester Asszony/Úr!

Bánné Keller Márta 2013. augusztus 1. óta a Monori Szivárvány Óvoda vezetője. Az óvoda korábban telephely intézményként működött, a fenti időponttól vált önállóvá.

Ez idő alatti az intézményvezető az óvoda emberi, és anyagi erőforrásaival hatékonyan gazdálkodott. Önmaga szakmai fejlődésére is nagy hangsúlyt fektetett, – a beosztására előírt óvodapedagógus képezítésén, és vezető óvodapedagógus szakképezésén túl – 2020-ban okleveles neveléstudományi bölcsész szakképzettséget szerzett. Továbbá fejlesztőpedagógus szakképzettséggel, illetve több szaktanácsadói tanfolyammal rendelkezik.

Az általános és családi ügyi mediációs szakképzettség megszerzése folyamatban van.

A monori óvodapedagógusok közül 2014 óta elsőként – és jelenleg is egyedülként – mesterpedagógus besorolással rendelkezik.

2017 óta a Szolnoki Pedagógiai Oktatási Központnál szaktanácsadói feladatokat lát el tantárgygondozói, óvodapedagógusi és intézményfejlesztési szakterületeken. Tudását, tapasztalatait a város többi óvodájával is megosztja.

A fentiekén túl azonban nemcsak szakmailag volt kiemelkedő vezető teljesítménye, mind a belső munkatársak, mind város többi intézményének visszajelzése egyaránt azt bizonyítja, hogy a vezető egy kitartó, és sikerorientált személy, akire minden helyzetben lehet számítani.

A vezető jogviszonya megszüntetésének oka, hogy a Monori Szivárvány Óvoda várhatóan 2023. augusztus 1-jétől megszűnik.

Tapasztalataim alapján bátran ajánlom őt.

Monor, 2023. március 20.

Tisztelettel:



Darázsi Kálmán  
polgármester

## Ajánlás

*Bánné Keller Márta* az Oktatási Hivatal Szolnoki Pedagógiai Oktatási Központjának mesterpedagógus szaktanácsadója óvodapedagógia, konfliktuskezelés és intézményfejlesztés szakterületen.

A kolleganő értékes, együttműködő tagja az óvodapedagógusi szaktanácsadói csoportnak.

Szaktanácsadóként végzett munkájáról pozitív visszajelzések érkeznek a Szolnoki POK-hoz. Rendszeresen visszahívják szaktanácsadói látogatásra.

Munkájára igényes, szakmailag képzett munkatárs, aki szívesen dolgozik csoportban. Intézményfejlesztőként segíti az óvodai intézmények vezetőit az általános és szakmai feladataik ellátásában, módszertani felkészültségük gyarapításában, a naprakész minőség szakmai munka irányításában.


Önképzésére szaktanácsadóként is kiemelt figyelmet fordít. A POK munkatársával együttműködve választotta ki azokat a szakmai területeket, amelyeken kiegészítő tanfolyamokat folytatott és folytat azért, hogy minél magasabb színvonalon tudja ellátni feladatát.

Az Oktatási Hivatal által szervezett szakmai kurzusokat végzett Fejlesztőpedagógus és Intézményfejlesztés – mestorképzés területén, jelenleg Általános és családjogi mediátor képzésben vesz részt.

Bánné Keller Márta mesterpedagógus szaktanácsadó szakmai felkészültsége, munkafegyelme és emberi kvalitásai alapján a Szolnoki Pedagógiai Oktatási Központ elismert munkatársa.

Jelen ajánlást a mesterpedagógus kérésére, munkavállalásának támogatása céljából adtam ki.

Szolnok, 2023. március 24.



Szabó Róza

főosztályvezető



# HATÓSÁGI ERKÖLCSI BIZONYÍTVÁNY



**BANNE KELLER MARTA KRISZTINA**

二、

**EXPLORE**

37413 szu neve

[illegible]

• **Unpleasant** – a feeling of discomfort or distress

# DISCREETLY DISCREET

NEW ALL INDIA CYCLO-RELIANCE KATALYA ALTI

NEM ÁLL FOGYALKOZÁSTÓL VAGY TEVEKENYSÉGTŐL ELTILTÁS HATÁLYA ALATT

Булган 2024 ойндо 19.



Dr. Korom Kila  
Inoculavexxio

1. *Содержание* 2. *Введение* 3. *Основы теории* 4. *Методы исследования* 5. *Результаты исследования* 6. *Обсуждение* 7. *Заключение* 8. *Список литературы* 9. *Приложения* 10. *Дополнительные материалы*

**THE UNIVERSITY OF CHICAGO**

1. Содержание 1.1. Общие сведения 1.2. Описание 1.3. Технические характеристики 1.4. Устройство 1.5. Эксплуатация 1.6. Обслуживание 1.7. Транспортировка 1.8. Хранение 1.9. Утилизация 1.10. Другие сведения



090476381



## **Tartalomjegyzék**

**1. Önéletrajz**

**2. Bevezetés**

**3. Intézményvezetői stratégiai program**

**4. Terveim**

**5. A vezetési ciklus kiemelt céljai és feladatai**

**6. Befejezés**

**Nyilatkozatok**

**Mellékletek**

Oklevelek

Tanúsítvány - pedagógus minősítés

Tanúsítvány - továbbképzések

Vezetői tanfelügyelet eredménye

Intézményi tanfelügyelet eredménye

## **Jogszabályi háttér**

- 2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről
- A 2011. évi CXC. 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 CXC. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról
- 363/2012. (XII. 17.) Korm. rendelet az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról
- 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
- Oktatási Hivatal:
  - Önértékelési kézikönyv óvodák számára.
  - Országos tanfelügyelet. Kézikönyv óvodák számára.
  - Útmutató a pedagógusok minősítési rendszerében a Pedagógus I. és Pedagógus II. fokozatba lépéshez.
  - Kiegészítő útmutató az Oktatási Hivatal által kidolgozott Útmutató a pedagógusok

minősítési rendszeréhez felhasználói dokumentáció értelmezéséhez

Óvodai nevelés

- Kompetenciaelemzések és indikátorpéldák
- Útmutató a mesterpedagógus fokozatot megcélzó minősítési eljáráshoz
- BUDAÖRS VÁROS Önkormányzat Közgyűlésének vonatkozó önkormányzati rendeletei
- BUDAÖRS VÁROS Önkormányzat az óvoda működését szabályozó dokumentumok
- A pedagógusok új életpályájáról szóló 2023. évi LII. törvény végrehajtásáról szóló 401/2023.

(VIII.30.) Korm. rendelet

- 2023.évi LII. törvény a pedagógusok új életpályájáról

## **Pályázatom benyújtásának motivációja**

Az elmúlt tíz évben mindvégig tapasztaltam a vezetésem alatt működő óvoda fejlődését, szakmai munka színvonalának emelését, az óvoda jó hírnevének megteremtését. Tudásom legjavát adva, pedagógiai céljaim és feladataim elérésében aktív, eredményes erőfeszítéseket tettem.

Családias környezetben és hangulatban, tudásom és képességem szerint segítettem a Monori Szivárvány Óvoda pedagógiai értékeinek kialakítását, megőrzését, rangjának és hírnevének erősítését.

Az óvoda egyéni arculatának kialakításában, formálásában, folyamatos innovációjában vezető, irányító szerepet töltöttem be. A gyermekek együttnevelése érdekében mindvégig éreztem a szülők támogató jelenlétét, elégedettségét, mely megerősített abban a tudatban, hogy jó úton halad az intézmény.

Az eddig elért vezetői tapasztalat alapján képesnek érzem, magam, hogy egy nagyobb intézményt irányítsak, ez sarkalt arra, hogy benyújtom pályázatomat a HOLDFÉNY UTCAI ÓVODA vezetésére.

Szakmai tudásomat folyamatos fejlesztettem, tudásomat gazdagítottam. Ennek eredményeként, mesterpedagógus fokozatú óvodapedagógus, konfliktuskezelés és intézményfejlesztés szaknácádó vagyok, illetve az ELTE PPK Neveléstudomány intézményfejlesztés szakirányon végeztem. Jelenleg az ELTE PPK Általános és családügyi mediátor szak hallgatója vagyok.

Az eddig elért eredmények tükrében szakmai kihívást jelentene számomra, egy nagyobb intézmény irányítása, szeretném tudásom, tapasztalatom kamatoztatni egy újabb óvodában.

## **Pedagógiai elveim**

A pedagógia alapelveivel való azonosulásomat tanúsítják:

a gyermekek szeretetteljes gondoskodásban és különleges védelemben részesüljenek.

A családi nevelés mellett az óvoda továbbra is töltse be kiegészítő, esetenként hátránycsökkentő szerepét.

A nevelés továbbra is irányuljon a gyermeki személyiség teljes kibontakoztatásának elősegítésére az emberi jogok és a gyermeket megillető jogok tiszteletben tartásával

oly módon, hogy minden gyermek egyenlő eséllyel részesülhessen színvonalas nevelésben.

**Elsődleges céljaim:**

- elfogadtatni a változások szükségszerűségét,
- a szakmai fejlődés elősegítése,
- a szervezeti kultúra fejlesztése,
- szakmai önállóság biztosítása, az alkotó pedagógiai klíma megteremtéséhez,
- hitelesség, következetesség, példaadás,
- őszinteség, objektivitás, véleménynyilvánítás,
- munkatársaim tisztelete - elismerése.



## **1. Önéletrajz**

### **1.1. Személyi adatok**

**Név:** Bánné Keller Márta

**Születési hely, idő:**

**Lakcím:**

**Telefon:**

**Email:**

### **Iskolai végzettség:**

Bem József Óvónői Szakközépiskola - 1989.

Budapest Tanítóképző Főiskola

- óvodapedagógus szak - 1997.

- vezető óvodapedagógus szak - 1999.

ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar – fejlesztőpedagógus - 2008

ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar- Okleveles neveléstudomány szakos bölcsész

/ Intézményfejlesztés – mesterképzés – 2020.

ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar- Általános és Családügyi mediátor -

**Jelenlegi munkahely:** Monori Napsugár Óvoda  
(2200. Monor, Jászai Mari tér 1.)

**Jelenlegi beosztás:** - címzetes igazgató, mesterpedagógus,  
tantárgygondozó szaktanácsadó  
- óvodapedagógus – konfliktuskezelés - intézményfejlesztés  
szakterület

**Családi állapot:**

**Gyermekek:**

### **Szakmai önéletrajz**

1989-ben érettségiztem a Bem József Óvónői Szakközépiskolában. A lakóhelyemhez közeli XVI. kerület Cziráki utcai óvodában helyezkedtem el pályakezdőként, ahol életem első kolléganője kislány korom óvó nénije lett, akinek hatására választottam ezt a pályát.

Szakmai ismeretei bővítése érdekében 1994-ben sikeresen felvételt nyertem a Budapesti Tanítóképző Főiskola óvodapedagógus szakra, majd sikeres oklevél megszerzése után, ugyanitt folytattam tanulmányaimat vezető óvodapedagógus képzéssel.

1999-ben jó eredménnyel újabb diplomát szereztem, mellyel egyben a szakvizsgát is teljesítettem. Fejlesztőpedagógus továbbképzésen szakmai ismereteimet bővítettem.

Óvodapedagógusi pályám során több intézménybe is sikerült betekintést nyernem, a vezetés-irányítás feladatrendszerébe is.

Szakmai ismereteim gyarapítása érdekében folyamatosan részt vettem: továbbképzéseken, tanfolyamokon, konferenciákon, fórumokon, előadásokon.

A pedagógus minősítés bevezetésekor, elsőként töltöttem fel portfóliómat, és sikeres mesterpedagógus minősítést szereztem. Vezetőként kötelezőnek éreztem, hogy példát mutassak kollégáimnak, és az ismereteimmel az ő szakmai előmenetelükben, minősítésükben ezzel is segítséget nyújtva.

### **Munkahelyeim:**

- Monori Napsugár Óvoda
- Monori Szivárvány Óvoda - intézményvezető
- Aprók Háza Óvoda Péteri Petőfi út 60. - óvodapedagógus,



Közalkalmazotti Tanács tag, IMIP – vezető

- Napközi otthonos óvoda Budapest XVI. Könyvtár u. 26. - óvodapedagógus
- Napközi otthonos óvoda Budapest XVI. Cziráki u. 8-10.- óvodapedagógus
- TPA KFT. Budapest – babysitter (Görbe Nóra, Gát György művészházaspárna)
- Napközi otthonos Óvoda Cziráki u. 8-10. - óvodapedagógus

A pedagógusminősítéssel, pedagógus önértékeléssel, tanfelügyelettel szakmai megújulásra került sor.

Munkám során nagy hangsúlyt fektettem a felzárkóztatásra, egyéni fejlesztésre, tehetséggondozásra, ezért szakmai ismereteim bővítése érdekében fejlesztőpedagógus 120 órás továbbképzésen vettem részt. A képzésen elsajátított tudásommal tudatosabb, és szélesebb körben fejleszthettem a gyermekeket, és a tanultakat a kollégáimmal is megosztottam, tanácsokkal, ötletekkel lendítettem tovább munkájukat. A fejlesztést igénylő gyermekekkel egyéni foglalkozás keretében fejlesztő foglalkozásokat tartottam.

#### **Továbbképzések:**

- 2008. Fejlesztőpedagógus továbbképzés - 120 óra
- 2005. Tevékenység központú óvodai nevelési programot adaptáló óvodák továbbképzése- 60 óra
- 2002. Alapfokú számítógép-kezelői tanfolyam - 55 óra
- 1998. Tevékenység központú óvodai nevelési program - 30 óra
- 2014. Szaktanácsadók felkészítése az óvodapedagógusok fejlesztő célú támogatására - 60 óra
- 2015. Intézményvezetők felkészítése a pedagógusok szakmai ellenőrzésére,

minősítésére- 30 óra

- 2015. Óvodapedagógusok szakmai megújító továbbképzése- 30 óra

- 2016. Oktatási Hivatal I. Szaktanácsadói Konferenciája

Sikeresen pályáztam a Monori Szivárvány Óvoda intézményvezetői posztjára, amelyet 2013. 08.01 - ig töltöttem be, szakvizsgázott intézményvezetőként, mesterpedagógus fokozatban. Az intézmény, a fenntartó döntése alapján 2023.08.01-én beolvadt a Monori Napsugár Óvodába.

A kollégák támogatásával képesnek érzem magam egy nagyobb óvoda irányítására a meglévő, bevált hagyományokat megőrzésével, hogy közben inspiráló javaslatokkal álljak elő.

Fontos hangsúlyt helyezek a szülőkkel való kapcsolattartásra, hogy a szülők folyamatos, naprakész tájékoztatást kapjanak az intézményről.

A szaktanácsadói névjegyzékben szerepelek, tantárgygondozó óvodapedagógus, konfliktuskezelés és intézményfejlesztő szakterületen, illetve szaktanácsadóként tevékenykedem, ezzel is segítve a pedagógus kollégáim felkészítését, és a minősítések sikeres lebonyolítását.

## **2. Bevezetés**

Vezetői programom azzal a céllal íródott, hogy elnyerjem a HOLDFÉNY UTCAI ÓVODA igazgatói állását, amelyet BUDAÖRS VÁROS Önkormányzatának Képviselő Testülete hirdetett meg.

Vezetői elképzeléseimben a hosszú távú stratégiai cél egy sikeres, hatékony intézmény működése egy innovatív alkalmazotti közösség élén. A célok elérése érdekében menedzserként kívánom vezetni-irányítani a szervezetet.

A célok megvalósításához marketingszemléletet kívánok alkalmazni, az érintettek (gyermek, szülő, fenntartó) igényeinek mind pontosabb azonosításával, az azoknak való megfeleléssel és az intézmény tevékenységének széleskörű motivációjával.

A meglévő emberi erőforrásokban rejlő lehetőségek jobb kiaknázásával, a gazdasági és a járványügyi nehézségek ellenére biztosítható a kiegyensúlyozott működés, az eredményes munka.

Az intézmény működéséhez szükséges szervezeti feltételek biztosítása, a zavartalan működés érdekében.

Vezetői munkám során továbbra is szeretném megőrizni, és érvényre juttatni ezeket az elveket. Mindig fontosnak tartottam a szakmai fejlődést, az új iránti nyitottságot. Vezetőként kötelezőnek tartom magam számára, hogy naprakész információkkal rendelkezzem, ismerjem az új irányzatokat, módszereket, így tudom csak irányítani, segíteni a pedagógiai munkát.

Tisztában vagyok azokkal a feladatokkal, amelyek megvalósítása nélkülözhetetlen a pedagógiai program további eredményes működéséhez, és a Nemzeti Köznevelési Törvény teljesítéséhez. Felkészültnek érzem magam az eljövendő feladatok megoldására, ezért elkészítem vezetői programomat.

Az óvodában a személyiségfejlesztés, a tudatosan tervezett, szervezett, irányított pedagógiai munka egész életre kiható, meghatározó felelősségteljes pedagógiai vállalkozás.

Az óvodai nevelés iránti elkötelezettségem már 32. éve meghatározza életemet, munkámat és áthatja a gyermekek, családok és munkatársak tisztelete és szeretete.

32 éves óvodapedagógusi tevékenységem eredményeként kialakítottam egy olyan folyamatosan fejlődő koncepciót, amelynek munkáját

**- a gyermekek mindenekfelett álló érdekének szolgálata**

Célom, hogy az óvodai nevelés gyakorlatában legyen jelen a folyamatos korszerűsítés iránti igény, az intenzíven kibontakozó tovább fejlesztés, a kísérletezés, és az innováció.

Feladatom olyan alkotó pedagógiai környezet megteremtése, melyben a testület szakmailag igényes, akihez a szülő bizalommal fordulhat.

Töreksem a jó és tartalmas munkakapcsolatok ápolására és fejlesztésére az óvoda partnereivel és minden szervezettel, amelyek a szakmai munkát elősegítik, elősegíthetik.

Kiemelten kezelem az óvoda és a család kapcsolatának pozitív alakítását, melyben a nevelőtestület is nagy szerepet vállal.

Vezetői munkámban a demokratikus vezetési stílust kívánom megvalósítani.

### **Az intézmény helyzetelemzése**

Mivel pályázatomat nem az óvoda alkalmazottjaként nyújtom be, az intézmény helyzetét kevésbé ismerem. Tájékozódásom az Oktatási Hivatal és az óvoda honlapján található információk alapján történt, illetve szaktanácsadóként már több alkalommal is segitettem az óvoda, és az óvodapedagógusok munkáját.

Az intézmény jól felszerelt, tágas csoportszobákkal rendelkezik. A nagyméretű aula közös programok megvalósítására kínál lehetőséget.

A mozgásos tevékenységek megvalósítása a tornaszobában történik. Az óvoda 4 csoporttal működik, melyek vegyes, illetve részben vegyes csoportokkal üzemel.

A fejlesztő és a logopédiai szoba a szakemberek zavartalan munkáját teszi lehetővé.

Az óvoda pedagógiai alapelve a derűs, biztonságos környezetben nevelik a gyermekeket.

A színvonalas pedagógiai munka elősegíti a gyermekek testi, érzelmi, értelmi fejlődését.

Az óvoda pedagógiai programja kiemelt területei a művészeti nevelés, tehetséggondozás, képesség kibontakoztató felkészítés.

Az óvoda udvara esztétikus, lehetőséget biztosít a nagymozgások lebonyolítására.

## **Az óvoda környezete, épülete, eszközei**

A gyermekek nevelési szükségleteiben jelentkező sajátosságokhoz (lakókörnyezet, eltérő fejlettségi szint és fejlődési út) alkalmazkodott:

- speciális szakemberek segítik a munkát (logopédus, pszichológus, fejlesztőpedagógus, gyógypedagógus).

A gyorsan változó világunkban a családok felgyorsult életritmusának következtében a hátrányos helyzetben élők számának növekedésével egyenes arányban egyre nő a sajátos nevelést igénylő magatartás zavaros, beilleszkedési – beszédfejlettségi problémákkal küszködő kisgyermekek száma.

## **Humán erőforrás**

A szakmai kutatások folyamatosan megújuló eredményei és a kötelező hét évenkénti továbbképzések szükségessé teszik, hogy a pedagógusok rendszeresen és folyamatosan képezzék magukat. Sajnos a pedagógus hiány érződik az intézményben, ahogy a kerület többi óvodáiban is. Elsődleges cél a nevelőtestület feltöltése az intézményekben, a hiányok pótlása, kiküszöbölése.

## **Tárgyi feltételek**

Intézmény eszközellátottságát a 11/1994. (VI.8.) MKM rendelet, és 20/2012 (VIII.31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról alapján kell felmérni, és a hiányokat folyamatosan pótolni.

## **Pedagógiai Program**

Az óvodák saját Pedagógiai Program alapján működnek, így elsődleges és legfontosabb feladat a közös Pedagógiai Program működtetése a nevelőtestület, és az érintettek bevonásával. A program felismeri azt, hogy a hagyományok ápolása, nyelvi kultúra megőrzése fontos szerepet játszik, mert a tevékenységek, tevékenységek során tanul, rögzít, tapasztal igazán a gyermek.

Programok sajátosságai, hogy az óvodai nevelést a környezetvédelem, néphagyomány-ápolás érzelmre ható eszközrendszerével gazdagítja. Programban a művészeti eszközök spontán, szituációhoz illeszkedő tartalmi jegyeit felhasználva a létezés élményét sokszínű érzelmi hatással fokozzuk. Így válik az élmény befogadás szintjén a gyermek számára megragadhatóvá az őt körülvevő világ.

A programok által biztosított élményszerű tevékenységek hatására az óvodába járó gyermekeknek kialakulnak azok a szokások, szokásrendszerek, amelyek a szűkebb és tágabb világ iránt nyitott és azt szerető kis emberpalánták felnevelését biztosítja.

### **3. Intézményvezetői program**

#### **Vezetői célom**

A társadalmi és gazdasági elvárásoknak megfelelően, az óvodapedagógusok elképzeléseit figyelembe véve szeretném megvalósítani óvodavezetői elképzeléseimet, melyet demokratikus jellegű vezetői stílus jellemez.

A demokratikus vezetést tartom eszménynek még akkor is, ha az időigényes és fáradságos. Célom az emberközpontú óvoda megteremtése. Olyan légkört szeretnék megteremteni, ahol mind a gyermek, mind a felnőtt jól érzi magát.

#### **Vezetői feladatom**

Maradéktalanul eleget tenni a törvényi előírásoknak, követelményeknek

A rendelkezésre álló anyagi feltételek gazdaságos kihasználása

Szeretném megteremteni az óvoda pedagógiai egységét, a gondolkodás és cselekvés folyamatos áramlását

A pedagógiai munka irányítását, folyamatos fejlesztésének elősegítését.

Teljesítményértékelés működtetése

Olyan versenyhelyzetet szeretnék megteremteni, amelynek eredményeit, hasznát végül a szülők, gyermekek élvezik.

Az óvoda képviselete, kapcsolatainak szélesítése.

Megfelelő információ rendszer kidolgozása, mely elengedhetetlen követelmény.

Az eredmények folyamatos ellenőrzése, elemzése, visszacsatolása a feladatokhoz. Építő jellegű értékelés, kritika alkalmazása.

Az óvodapedagógusok és önmagam képzettségének, vezetési módszereknek folyamatos tökéletesítése.

### **Kiemelt céljaim**

Pedagógiai programban kitűzött célok elérésének közös kialakítása, irányítása az óvoda pedagógiai programjaiban 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 (ideértve a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek ellátását is).

A gyermekek képességszintjeinek, egyéni fejlődési ütemének megfelelően kulskompetenciáik, személyiségük sokoldalú, differenciált, harmonikus fejlesztése emocionális, szomatikus, mentális és szociális síkon egyaránt.

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 természet között.

Változatosabb mozgásos tevékenységek biztosításával képességeik még hatékonyabb kibontakoztatása.

- Óvodapedagógusokra vonatkozó intézményi elvárásrendszerének való megfelelés segítése
- Óvodavezetőkre vonatkozó intézményi elvárás rendszerének való megfelelés
- Óvodákra vonatkozó intézményi elvárás rendszernek való megfelelés.
- Humán erőforrás fejlesztés.
- Interperszonális kapcsolatok fejlesztése
- Gazdasági feltételek javítása

- Kapcsolatrendszer megerősítése
- Feljesítményértékelés kidolgozása

### **Az óvoda célja**

A családi nevelést kiegészítve, családi légkörben, a különböző szociális helyzetekben lévő gyermekek esélyegyenlőségének elősegítése és gyermeki személyiségük kibontakozása.

A gyermekek testi, szellemi, szociális fejlődésének biztosítása, az egyéni képességekhez igazodva. A gyermekek iskolaérettségének elérése, életkoruknak megfelelő pedagógiai módszerek alkalmazásával. Értékvó magatartás kifejlesztése, mely kiterjed a kultúrára, a természet- és hagyományápolásra és a környezetbarát gondolkodásra egyaránt.

### **Az óvoda feladata**

Egészséges óvodai környezet megteremtése. Óvodásaik egyénenként változó testi-lelki szükségleteinek maximális kielégítése.

Értelemleg, érzelmi, szociálisan fejlett gyermekek nevelése, akik érdeklődő, közösségi érzelmekkel bíró, segítőkész, egymást elfogadó és tisztelő egyéniségek.

Az óvoda mindennapjaira legyen jellemző a játék, gazdag és változatos tevékenység. A játékon keresztül fejlesszük és bővítsük gyermekeink ismeretanyagát, melyet szinte észrevétlenül sajátítanak el.

Az óvoda sajátos eszközrendszerével a családi nevelést kiegészítve szociális nevelő és személyiségfejlesztő funkciót szolgál a gyermek hároméves korától az iskolába lépésig.

Olyan feltételrendszert teremt, ahol biztosítjuk a gyerekek önmagukhoz mért fejlődését és fejlesztését. Nevelési programot kiegészíti a szülői igények alapján szervezett hitoktatás (református, katolikus), angol, melyek hozzájárulnak gyermekek fejlődéséhez

A folyamatos napirenddel a helyes életritmus megteremthető. Minden gyermek az egyéni ütemének megfelelően végezheti, gyakorolhatja a napi élethez kapcsolódó szokásokat. Az egészséges fejlődés feltétele az egészséges táplálkozás. Az óvoda központi étrendjét kiegészítve gyümölccsel, zöldséggel, salátákkal. Az étkezésnél fontosnak tartom a kulturált étkezési szokások betartását, az esztétikus terítést.



A nyugodt szeretetteljes légkör az érzelmi nevelés alapja. Fontosnak tartom a gyermekek érzelmi fogékonyságának kiaknázását az ünnepekkel megelőző izgalmas várakozás alkalmával. A kialakult hagyományokat a jövőben is megőrizve. (kirándulások, oviszülinap, Mikulás, Advent, Húsvét, anyák napja, évzáró, gyermeknap)

A tanulás és a játék ebben a korban közös gyökereken fakad. A gyermek természetes kíváncsisága, játékos beállítódása, az önkifejezés, az önállóságra törekvés szándéka. A játékos tevékenység lehet kötött és kötetlen rugalmas időkeretben. A gyermek számára az egész napos tevékenység a szabad tevékenység választás lehetősége. Ez alatt alakulnak szociokulturális tulajdonságai (viselkedési formák, alá-, fölérendeltségi viszonyok, konfliktuskezelési képességek).

A család megismerése kiemelt szerepet játszik nevelőmunkában. A két nevelési színtér összhangja, együttműködése a gyermekek harmonikus fejlődésének feltétele.

Az elmúlt időszak tapasztalata azt mutatja, hogy az óvoda programja a kisgyermek személyiség fejlődését és fejlesztését szolgálja. A jövőben ezen a területen szemléletváltásra van szükség, hogy az óvoda valóban betölthesse ezt a funkcióját. Ez nem elég személyi és tárgyi feltételek kellenek ennek a nehéz feladatnak a megvalósításához.

Vallom, hogy az óvodapedagógus a mindennapi nevelési gyakorlatában egyetlen célkategória jelenhet meg: az egészségre törekvés, egészség-fejlesztés (testi, lelki, érzelmi, szociális értelmezésű) nevelés.

Fontos, hogy az óvoda minden képezhető gyermek számára befogadó legyen úgy, hogy a nevelési programot kell megtölteni sajátos, nevelő fejlesztő, korrekciós pedagógiai eljárásokkal.

Jövőben a képzési rendszert ennek megfelelően kell tervezni. A csoportlétszámok alakulását, szerkezetét is ennek függvényében kell átgondolni.

A legfontosabb óvónői feladat a továbbiakban is az, hogy a gyermekek szükségleteit kielégítsük.

### **3.1. Az intézményi pedagógiai folyamatok- nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai - stratégiai vezetése és operatív irányítása**

A pedagógiai program alapelvei, céljai feladatai a fejlesztő szemlélet tükrében három éves kortól a gyermekek társadalmi gyakorlatra való általános felkészítése a legfontosabb feladatom. A teljes gyermeki személyiséget fejlesztése tevékenységek által és tevékenységeken keresztül. Célom az életre való felkészítés a tevékenységek által és a tevékenységeken keresztül. Kommunikációra és kooperációra nevelünk.

Differenciált képességfejlesztéssel, az életkori és egyéni sajátosságok és az eltérő fejlődési ütem figyelembe vételével igyekszem megvalósítani. Az Óvodába beintegráljuk az enyhe értelmi érzékszervi, részképesség zavarokkal küzdő gyermekeket (SNI, BTMN). Felzárkóztatva a rászorulókat, illetve segítve a kiemelkedő képességűeket fejlesztőpedagógus, logopédus, gyógypedagógus bevonásával (átgondolt, megtervezett egyéni fejlesztéssel). Az esélyegyenlőség megteremtése érdekében biztosítom a halmozottan hátrányos helyzetű gyermekek át gondolt, megtervezett egyéni fejlesztését. A gyermeki személyiségek sajátosságait megfelelő módszerekkel, sokoldalúan feltárom, a tevékenységekben és a játék során megfigyelve, ezt felhasználva a tervezőmunkában.

#### **A tanulás, a gyermeki fejlődési eredmények biztosítása**

Az óvodai nevelő-oktató munkájának alapja mindig is a gyermekközpontú tevékenység volt. A gyermekek fejlődésének, képességeinek a lehető legteljesebb kibontakoztatása a célom. Arra törekszem, hogy az óvodából minél több egészséges, kiegyensúlyozott, iskolaérett gyermek távozzon, akik nem csak az iskolában, hanem felnőttként is hasznát veszik az itt kapott élményeknek, ismereteknek.

A gyermekek óvodai csoportban és az óvodán kívüli foglalkoztatása

Olyan feltételrendszert teremtek, ahol biztosított a gyerekek önmagukhoz mért fejlődése és fejlesztése. A nevelési programot kiegészítve a szülői igények alapján szervezett programok, külön foglalkozások, melyek hozzájárulnak gyermekek fejlődéséhez.

A pedagógiai program alapelvei, céljai, feladatai a gyermeki neveltségi, fejlettségi eredmények javulása érdekében felülvizsgálom.

A nevelési program lényege, hogy a képességfejlesztést a gyermekek tevékenységei által, azok segítségével kívánjuk megvalósítani. Helyet, időt, eszközöket és pedagógiai segítséget nyújtok a tevékenységek végzéséhez.

A nevelés tartalma a tevékenységeken keresztül jut érvényre és a nevelési folyamat négyes feladatrendszerén keresztül valósul meg.

### **Legfőbb alapelvem:**

- Nyitottság, tolerancia, szeretetteljesség, következetesség, az elfogadó attitűd. Egészséges óvodai környezetet biztosítani.
- Szeretetteljes biztonságot nyújtó légkört teremtek.
- A gyermekeket körültekintően gondozása.
- Fizikai szükségleteik kielégítése.
- Szükség esetén egyéni bánásmód alkalmazása

Feladatom az eredményesség biztosítása, a gyermeki eredmények javítása érdekében

Fontosnak tartom a mérési, értékelési eredményeket. A megfelelő kompetenciák fejlesztéséhez, a megfelelő szakemberek bevonását.

Ehhez szükséges a megfelelő módszertani képzések elvégzése, az ott tanultak alkalmazása, továbbadása.

A belső mérés, értékelési eredmények alapján a fejlesztési területek meghatározását, a személyre szabott egyéni fejlesztési területeket tartom kiemeltnek.

A megfelelő eszközök, kiemelten az infokommunikációs eszközök használatában tett készségek fejlesztését a pedagógusoknál.

Az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési-oktatási alapelvek, célok és feladatok intézményi sajátosságok és fenntartói elvárások szerinti – meghatározásában aktívan részt veszek.

A pedagógiai program a gyermek tanulását, fejlesztését az intézmény sajátosságaihoz igazodva tartalmazza, a foglalkozási tervek, a pedagógiai program alapján készülnek.

A tanulást, tanítást - a pedagógiai program alapján - egységes, tervezett pedagógiai folyamatként kezelem.

Együtt működök munkatársaimmal, és példát mutatok annak érdekében, hogy az intézmény elérje a nevelési, pedagógiai eredményekre vonatkozó deklarált céljait.

Az intézmény irányítása során elsősorban a gyermeki fejlődéseredmények javítására helyezem a hangsúlyt. Ennek alárendelve történik az intézmény működését meghatározó belső dokumentumok elkészítése, illetve a dokumentáció szerinti működés irányítás.

A gyermeki kulcskompetenciák fejlesztésére összpontosító nevelő-oktató munkát várom el. A pedagógus által készített foglalkozási tervek is ennek megfelelően kerülnek felülvizsgálatra.

### **A mérési, értékelési eredmények beépítése a tanulási folyamatba**

A megfigyelési, mérési, értékelési eredmények beépítése a nevelési – tanulási – tanítási folyamatba. Az értékelések eredményeinek visszacsatolása alapján, zajlanak az intézményi fejlesztések. A nevelési év végi beszámoló megállapításai alapján történik a következő nevelési év tervezése. Az adott nevelési év beszámolójában meghatározott fejlesztendő területek, fejlesztési irányok, valamint az ezekre épülő célok és feladatok megvalósítása.

Az intézményi működés szakmai színvonalát jelző mérési adatokat, eredményeket felhasználom az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, a pedagógiai program, az önértékelési program elkészítésében.

A kollegákkal megosztom a pedagógiai eredményességről szóló információkat.

Beszámolót készítek a gyermeki teljesítmények folyamatos helyi szinten alkalmazott megfigyelésen vagy mérésen alapuló egyéni teljesítmények összehasonlításáról, változásáról és elvárom, hogy a tapasztalatokat felhasználják a gyermekek fejlesztése érdekében.

### **A fejlesztő célú értékelés, reflektivitás biztosítása**

Az elért eredményekből következtetések levonása. Értékelő, elemző tevékenységgel segíteni kívánom az önértékeléshez szükséges erősségek és gyengeségek feltárását.

Vallom, hogy a programmal kapcsolatos tapasztalatok rögzítése segítése a változás szükségességének felismerése, a szervezet tovább fejlődését szolgálja. Szem előtt tartom, hogy az ellenőrzés rendszerű, tervszerű, differenciált és folyamatos legyen.

Gondoskodom arról, hogy a pedagógiai program és a házirend kidolgozásakor meghatározásra kerüljenek a gyermekek értékelésének a fejlesztő jellegű közös alapelvei és követelményei. Irányításommal az intézményben a fejlesztő célú visszajelzést beépítjük a pedagógiai kultúrába. A pedagógusokkal elfogadtatom a pedagógus önértékelés rendszerét. A fejlesztő célú értékelés megjelenik a saját értékelési gyakorlatomban is. A vezetői önértékelés keretében elkészült a vezetői fejlesztési terv.

### **Az éves nevelési, tanulási, tevékenységi tervek, módszerek gyermekek igényeihez igazítása, a fejlődés érdekében**

A helyi pedagógiai program célkitűzéseit, elvárásait szem előtt tartva, irányítom, és összehangolom az éves foglalkozási tervek készítését.

A szakmai munkaközösséggel együttműködve vizsgálom a pedagógiai módszerek hatékonyságát, eredményességét. Szorgalmazom a kedvező módszerek további, illetve szélesebb körben való alkalmazását.

### **Differenciálás és adaptív nevelés biztosítása az intézményben**

Az adaptivitás, differenciálás, saját nevelői ismeretátadás a tanítási gyakorlatban, valamint az intézményi működésben:

A gyermekek egyéni sajátosságaihoz igazodó fejlesztés hangsúlyos szerepet kap pedagógiai munkánkban. Kollegáktól is ennek megfelelő tervezést várok el.

Számomra minden egyes gyermek eltérő adottságokkal, előismeretekkel, képességekkel és készségekkel rendelkezik. Kiemelt feladatnak tekintem a gyermekek aktivitására épülő tevékenységközpontú oktatást.

A kiemelt figyelmet igénylő gyermekek nevelése, tanítása:

Vallom, hogy az óvodapedagógus mindennapi nevelési gyakorlatában egyetlen célkategória jelenhet meg: az egészségre törekvés, egészség-fejlesztés (testi, lelki, érzelmi, szociális értelmezésű) nevelés.

Fontos számomra, hogy az óvoda minden képezhető gyermek számára beteljesítő legyen, a nevelési programot kell megtölteni sajátos, nevelő fejlesztő, korrekciós pedagógiai eljárásokkal.

Támogatom a differenciáló pedagógiai eljárásokat. A szakmai munkaközösség közreműködésével segítem a gyermekek egyéni fejlesztését hatékonyan szolgáló eljárások intézményen belüli népszerűsítését.

Gondoskodom róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek speciális támogatást kapjanak. Rendszeresen egyeztetek a pedagógusokkal, illetve a közreműködő szakemberekkel a gyermekek fejlesztési tapasztalatairól.

Nyilvántartom a kötelező óvodai nevelésből távolmaradás kockázatának kitett gyermekeket, és aktív irányítást magatartást tanúsítok a távolmaradás megelőzése érdekében. Gondoskodom arról, hogy a hiányzások megfelelően nyilvántartásra kerüljenek.

### **3.2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása**

Vezetőként hozzá kell járulnom az intézmény céljainak eléréséhez, kulcsfontosságú felelősségi szerepeket betöltve. Biztosítom az intézmény hatékony és eredményes működését, gondoskodom az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről.

A vezetőnek megfelelően kell gazdálkodni a munkaidővel, az eredményes munkavégzéssel.

Az intézmény menedzselése a vezető egyik kulcsfontosságú kompetenciája, az intézmény hatatos működéséhez.

Vezetői hataskörnek és jogkörének megfelelően biztosítom az intézmény céljainak elérése érdekében az intézmény pénzügyeinek hatékony menedzselését és hatékony munkaerőgazdálkodását.

Eredményesen menedzselem az értekezleteket és a megfelelő információáramlást.

A feladataimat prioritizálom, és a fontos stratégiai ügyekre fókuszálok. Létrehozom és fenntartom a hatékony, gazdaságos az előírásoknak megfelelő adminisztrációs rendszereket.

Felengedhetetlen a hatékony kommunikáció, és az együttműködés a külső partnerekkel.

A helyi, regionális rendszerekkel, a hatóságokkal, és az oktatásért felelős minisztériummal együttműködöm.

## **A jogszabályok folyamatos figyelemmel kísérése**

Figyelemmel kísérem az aktuális külső és belső jogszabályi és egyéb változásokat, konstruktívan reagálok rájuk, ismerem a változtatások szükségességének okait. A külső és belső változások nem egyértelmű okainak feltárására törekszem, hogy az okok ismeretében lehessen a változásra reagálni.

A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztom kollégáimmal, a felmerülő kérdésekre választ adok. A pedagógusokat is érintő változásokról nevelőtestületi értekezlet keretében tájékoztatást nyújtok, konzultációt kezdeményezek.

Képesnek érzem magam a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani. A változtatásokkal kapcsolatos feladatok szükség szerint megjelennek az intézmény belső dokumentumaiban (pedagógiai program, SZMSZ, Házirend, éves munkaterv, munkaköri leírások stb.).

Folyamatosan legalább heti szinten - figyelemmel kísérem az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait. A figyelemmel kísérés során alapozok az internetes felületeken elérhető hiteles információkra. Az óvodapedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról az alábbiak szerint tájékoztatom évente a munkaterv elkészítésekor az adott év elejétől, illetve az évben előre látható változásokról, nevelőtestületi értekezleten az aktuális feladatokhoz kapcsolódó változásokról.

## **A vezető tájékoztatási kötelezettsége**

Kollégáimat elsősorban a nevelőtestületi értekezleten, illetve közvetlenül személyesen folyamatosan informálok az őket érintő változásokról. Kezdeményezem kollégáim informálódását (internet, konferencia, előadás, szakirodalom). Az intézmény külső partneren is rendszeresen tájékoztatom az őket érintő fontosabb változásokról. (Honlap, hirdetés.)

Vezetőként engedem, és szívesen befogadom, a tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.

Ösztönzőm a szakmai munkaközösségek ilyen irányú tevékenységét.

Az intézmény működtetése során a tájékoztatási feladataimat a pedagógusok felé elsősorban nevelési értekezleten, illetve egyes pedagógusok tekintetében közvetlenül szóban látom el, a

szülők tele elsősorban szülői értekezleten végzem, az előzőken túl élek a tájékoztató anya-gok nyomtatásával, illetve elektronikus úton való megismertetés lehetőségével, intézményi honlapon való elérhetőségről. A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szak-szerű kommunikáción alapul. A nevelő-testületi értekezleteken a nevelő-testület szervezeti és működési szabályzatát betartom és betartatom. A szülői értekezleteken lényegre törően, tömören ismertetem az információkat, és biztosítom azt, hogy az elmondott információk a szülők részére más módon - intézményi honlapon - elérhetővé váljanak.

#### **Az intézményi erőforrások elemzése, kezelése**

Az idő- és emberi erőforrásokkal hatékonyan használom ügyelve az egyenletes terhelésre, túlterheles elkerülésével.

Hatáskörömnek megfelelően járok el az intézmény létesítményeit, és az eszközök biztonságos működtetésének megszervezése során.

Gondoskodom az intézmény a fenntarthatóságról az intézmény működésekor.

#### **Az intézményi erőforrások elemzése:**

az intézmény működésének minőségét nagymértékben meghatározza a rendelkezésre álló tárgyi és humán infrastruktúra, ezért különösen fontos az adottságok között annak számba-vétele, hogy az intézmény a rendelkezésre álló lehetőségeit hogyan használja ki.

Az intézmény a nevelés, tanulási folyamat tárgyi környezetét a pedagógiai céljainak megfelelően alakította ki. Az intézményi szervezete-fejlesztés célja az együttműködő, motiváló szakmai környezet kialakítása.

Az intézmény rendszeresen felméri a pedagógiai program megvalósításához szükséges infrastruktúra meglétét, jelzi a hiányokat a fenntartó felé. Rendszeresen felméri a szükségleteket, reális képpel rendelkezik a nevelő-oktató munka humán-erőforrás szükségletéről. A humán-erőforrás szükségletben bekövetkező hiányt, a felmerült problémákat idejében jelzi a fenntartó számára. Hatékony idő és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterheles elkerülés, stb.).

Eznek érdekében az éves munkaterv alapján féléves feladat ellátási tervet, illetve személyre szóló feladatmegosztást készítek. Hatáskörömnek megfelelően megtörténik az intézmény, mint



létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése. A nevelési év kezdete előtt helyszíni bejárás alapján értékelem az intézmény - bele értve az intézmény épületét, eszközeit, az intézmény udvarát és az ott található eszközöket - biztonságát, feltárom az esetleges kockázatokat.

### **Az intézményi működés nyilvánossága, pozitív arculatának kialakítása**

Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozom nyilvánosságra.

A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtetek.

A vezetői programalkotás kapcsolódása a hagyományörzéshez az innovatív gondolkodás, tervezés tükrében: az intézmény egyéni arculatának fontossága és az innovációt előterbe helyezem. Az intézményben hagyományok innovatív továbbvitelét és kiterjesztését a különböző programokkal kívánom megvalósítani. Szabályozással biztosítom a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét. Az éves munkatervet részletesen készítem el.

A féléves feladat megosztási tervvel és a személyre szóló feladatmegosztás készítésének rendszerével biztosítom a feladatok nyomon követhetőségét. A nem pedagógiai szakmai területekre vonatkozóan belső szabályzatokat készítek. Elvárom a szabályos, korrekt dokumentációt. Ezeket az év közben vezetői ellenőrzés keretében áttekintem, illetve az önértékelés rendszerében rendszeresen értékelem.

### **Az intézményi folyamatok, döntések átláthatósága**

Szabályozással biztosítom a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

A szabályos, korrekt dokumentációt elvárom.

Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozom nyilvánosságra. Gondoskodom arról, hogy a különös közzétételi listán szereplő dokumentumok - a hatályos - formájukban közzétételre kerüljenek.

A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtetek. Ügyelek az intézményi szintű ünnepségek, rendezvények igényes megszervezésére és lebonyolítására. Figyelemmel kísérem az intézményi honlap tartalmát, frissítését. Kezdeményezem a különböző médiákban az intézmény jó hírét erősítő kommunikációt.

## A célok elérését támogató kapcsolatrendszer alakítása

Személyesen irányítom a partnerek azonosítását, részt veszek a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például SZMK, óvodaszék) történő kapcsolattartásban.

A hatáskörömnök megfelelően hatékonyan együtt működöm a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.

A célok elérését támogató együttműködési formák az operatív tervezésben:

A szülőket bevonom az óvodai nevelésbe, gyermekük fejlődéséről rendszeres tájékoztatást kapnak. A közösen, szülőkkal szervezett programok keretén belül történik a közösségfejlesztés.

A pedagógusok szakmai csoportját működési körüket, maguk alakítják, önálló munkaterv szerint dolgoznak. A munkatervüket az intézményi célok figyelembe vételével határozzák meg.

Az óvodapedagógusokkal való együttműködés:

Kiemelt feladatom a pedagógusok értékelési rendszerének működtetése folyamatos fejlesztéssel. Olyan eszközök, formák, lehetőségek kiaknázása mely a szükséges anyagi lehetőségek között is megvalósítható:

- jutalom
- kitüntetés
- szóbeli elismerés

Segítem a szakmai munkaközösségek munkáját, rendszeresen konzultálok a szakmai munkaközösségek vezetőivel. A központi intézményi önértékelési feladatok ellátására az önértékelési csoportot koordinálok. A teljesítményértékelés kidolgozását vezetőségi tagokkal, és a munkaközösség vezetőikkel végzem el. Rendszeresen kapcsolatot tartok a csoportok vezetőjével. Szükség szerint javasolom nevelőtestületi bizottságok létrehozását, támogatom tevékenységüket.

Kezdeményezem, szervezem és ösztönzőm az intézményen belüli együttműködéseket, különösen a szakmai munkaközösségek tevékenységét, a mentor rendszert, a szakmai tapasztalatok szervezett átadását, bemutatását. A megosztott vezetés céljából egyes feladatok előkészítése,

illetve végrehajtása érdekében kijelölöm, illetve megbízom más vezetőket, illetve a nevelőtestület tagjaiból kialakított csoportot, bizottságot.

Az egyes döntések előkészítésébe, végrehajtásába bevonom a szülők képviselőit, a szülői szervezetet.

A célok elérését támogató kapcsolatrendszert az SZMSZ rögzíti.

Az intézmény a feladatok elvégzése, a gyermekek egészségügyi, gyermekvédelmi és szociális ellátása, valamint a beiskolázás érdekében, és egyéb ügyekben rendszeres kapcsolatot tart fenn más intézményekkel, cégekkel:

- Bölcsődével
- Általános Iskolával
- Az óvoda orvosával, védőnőjével, körzeti fogászati rendelővel
- Szakértői Bizottsággal
- Családsegítő és Gyermekjóléti Szolgálattal, Gyámügyi Hivatallal
- Fenntartóval
- Gyermek programokat ajánló kulturális intézményekkel

Személyesen közreműködöm az intézmény - a központi intézményi önértékelés - partneri körének azonosításában, valamint a partnerek igényeinek és elégedettségének megismerésében.

Tevékenységet az érintett munkacsoporttal együttműködve végzem.

Az Intézményi SZMSZ-ben meghatározottak szerint személyesen részt veszek a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például SZMK, óvodaszék) történő kapcsolattartásban.

A hatáskörömnök megfelelően hatékonyan együtt működök a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében. A költségvetési tervezéskor egyeztető megbeszélést folytatok a fenntartóval, figyelembe véve a fenntartói elvárásokat, és az intézményi célokat.

### **3.3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása**

Feladatom a közös értékek elfogadtatása, amelyeket mindenki számára érthető, és a tevékenységének részévé válhat.

Képesnek érzem magam, hogy irányítsam a közös munka folyamatát, mely során a mindenki által elfogadott értékek és jövőkép alakul ki.

A megvalósítás szakaszában az irányokat elősegítem, amelyeket szervezeti szinten meghatároztunk.

Az eredményesség kulcsa, hogy szűkebb és tágabb célokat jelölök ki.

A változás folyamata, és a változással kapcsolatos ellenállást megfelelően kezelem

A belső és a külső értékelés (teljesítményértékelés) eredményeire megfelelően reagálok.

Folyamatosan tájékozodom és tájékoztatok az új oktatási trendekről, szakpolitikai változásokról.

Azonosítom a fejleszthetők területeket az intézményben. Biztosítom a közösen kitűzött irányok felé való haladást, egy átlátható tanulási kultúrát alakítok ki, és tartok fenn.

### **Az intézmény jövőképének kialakítása**

A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszem az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat. Egyes dokumentumokban, illetve más információk esetében egységes jövőkép megfogalmazásra törekszem.

Szervezem és irányítom az intézmény jövőképének, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és tanulási-tanítási folyamatokba épülését. A jövőkép megismertetéséről folyamatosan gondoskodom mind intézményen belül, mind intézményen kívül. Az intézményi belső dokumentum rendszerében a jövőképnek megfelelő elvárásokat, célokat, feladatokat határozok meg.

Az intézményi jövőkép, és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázat részeként kidolgozott vezetői programban megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak. A vezetői program meghatározza a jövőkép eléréséhez szükséges tárgyi, személyi, szakmai - fejlesztési elképzeléseket.

### **Az intézményt érintő kihívások, változások reagálása**

Figyelemmel kísérem a külső és belső változásokat, a változásokra konstruktívan reagálok, a változtatások szükség esetén végrehajtom, vagy végrehajtatom.

A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, a kockázatokat és azok

elkerülési módját kollégáimmal megosztom, az esetlegesen felmerülő kérdésekre választ adok. Az esetleges változtatás folyamatát hatékonyan megtervezem, értékelem, végrehajtom.

#### **A stratégiai és operatív szempontból fejlesztendő területek azonosítása**

Folyamatosan nyomon követem a célok megvalósulását. Rendszeresen meghatározom az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználok a belső és a külső értékelések eredményét.

#### **Az intézmény stratégiai céljai érdekében tett lépések**

Irányítom az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítom azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.

A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladatok meghatározását pontosan, érthetően határozom meg. A feladatokat végrehajthatóan határozom meg.

#### **A környezetet felé nyitott szervezet kialakítása**

Folyamatosan informálok kollégáimat és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosítva számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).

Engedem, és szívesen befogadom, a nevelés/tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.

#### **3.4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása**

Vezetőként inspirálok a kollégákat a magas teljesítmény elérésére, ezzel biztosítva fejlődésüket. A visszajelzések és az önreflexió segítségével hasznosítom az intézményi önértékelés eredményeit.

Az intézmény által meghatározott célokat elérése érdekében csapatot építek, tudásukat a célok elérése érdekében mozgósítom. A folyamatos menedzselése mellett az etikai és morális szempontokat szem előtt tartom.

A megfelelő kommunikáció során, időben visszajelzést adok. Kezdeményezem és támogatom a párbeszédet és a jó gyakorlatok átadását.

A konfliktushelyzeteket megfelelően kezelem, előfordulását igyekszem hatékonyan csökkenteni. A feladatok delegálására a megosztott vezetés koncepciót alkalmazom.

Célom a köznevelési rendszer előtt álló feladatok alapján:

a programban célkitűzéseimet a hatályos jogszabályok, a fenntartói elvárások és a pedagógiai programban megfogalmazott célok, feladatok összhangjában fogalmazom meg. A távlati és közvetlen célok összhangban állnak a köznevelési rendszer előtt álló feladatokkal.

### **A vezetési feladatok felosztása a vezetőtársakkal, kollégákkal**

Egyértelműen meghatározom és felhatalmazom a munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét.

A vezetési feladatokat meghatározom a vezetőtársak munkakörébe, a leadott döntési- és hatásköri jogokat magam is betartom, betartatom.

A döntéshozatali rendszer szabályozása:

az intézmény működtetése során a döntés tartalmától, jellegétől függően előkészítem, döntési, végrehajtási jogot biztosítok:

- más vezető részére,
- a nevelőtestület részére,
- a nevelőtestület bizottságára, csoportjára,
- a nevelőtestület tagjára, tagjaira

Amennyiben a döntési jogkört átadom, akkor biztosítom a döntéshez szükséges információkat.

Abban az esetben, ha jogszabály, vagy belső dokumentum valamely szervezetnek véleményezési, javaslattételi jogot biztosít, akkor az adott szervezet véleményét, illetve javaslatát, egyetértését figyelembe veszi a döntés meghozatalakor, probléma, konfliktus megoldásakor.

Az intézmény működtetése során a döntés tartalmától, jellegétől függően előkészítési, döntési, végrehajtási jogot biztosítok más vezető részére, a nevelőtestület részére, a nevelőtestület bizottságára, csoportjára, a nevelőtestület tagjára, tagjaira.

Amennyiben a vezető döntési jogkört átadom, akkor biztosítja a döntéshez szükséges információkat. Abban az esetben, ha jogszabály, vagy belső dokumentum valamely szervezetnek véleményezési, javaslattételi jogot biztosít, akkor az adott szervezet véleményét, illetve javaslatát, egyetértését figyelembe veszi a döntés meghozatalakor, probléma, konfliktus megoldásakor.

### **A humán erőforrás ellenőrzése és értékelése**

Irányítom és aktív szerepet játszom a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer működtetésében.

Az óvodapedagógusok tevékenységének látogatásában, megbeszélésében aktívan részt veszek. Az óvodapedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesítem, az e Humánerőforrás biztosítása:

Rendelkezem a humánerőforrás kezelési ismeretekkel, aminek alapján - a pedagógiai program, valamint a vezetői program figyelembe vételével emberi erőforrás stratégiát alakítok ki. A humánerőforrás gazdálkodás során - bővítés, leépítés, átszervezés - közvetlenül részt veszek a feladatok irányításában. A feladat ellátásakor a szakmaiságot tekintem elsődleges szempontnak, az egyének erősségeire fókuszálva.

Az SZMSZ eljárásrendje, a pedagógiai munka belső ellenőrzése ütemterv alapján végzem. Írásban rögzített munkamegosztás alapján ellenőrzöm és értékelem a közalkalmazottak munkáját, a pedagógiai munka eredményessége és az óvoda zavartalan működése érdekében.

Az ellenőrzési terv tartalmazza az ellenőrzés:

- az ellenőrzési területeket
- az ellenőrzés formáját, módszerét
- az ellenőrzés főbb szempontjait
- az ellenőrzött időszak meghatározását
- az ellenőrzést végző(k) megnevezését
- az ellenőrzés időpontját
- az ellenőrzés tapasztalati értékelésének időpontját és módját.

Irányítom és aktív szerepet játszok a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében; folyamatosan figyelemmel kísérem az önértékelési csoport tevékenységét. Részt vállalom az óvodapedagógusok tevékenységének látogatásában, megbeszélésében.

Az óvodapedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál. Intézményvezetőként közreműködöm a pedagógus éves fejlesztési tervének kidolgozásában.

### **A munkatársak inspirálása, motiválása, bátorítása**

A nevelőtestület tagjait ösztönzőm önmaguk fejlesztésére illetőleg az önfejlesztésére.

Az óvodapedagógusok személyes szakmai céljaik megvalósítását elősegítem, támogatom a munkatársak terveik és feladataik teljesítésében.

Inspirálás, ösztönzés munkatársaimra, melyek különösen eredményesek:

Vallom, hogy egy-egy helyzetet több szempontból kell látni, elemezni, értékelni.

Értékelem, beépítem az önálló kezdeményezéseket, innovációkat. Ezek a legeredményesebb motivációk. Az egyének boldogsága, öröme, kiegyensúlyozottsága, pozitívan hat a szervezet egészére. Személyre szabottan igyekszem motiválni az embereket. Fontos a sikerélmény biztosítása. Fontosnak tartom a vezetői kezdeményezőkézséget, ugyanakkor az egyéni haladási utat támogatom. Az értékelés, a pozitív megerősítés, a fejlesztő értékelés is része a motivációnak. Az éves fejlesztési terv és a továbbképzési terv készítésekor figyelembe veszem a pedagógus továbbképzési igényét.

A pedagógusokat közvetlenül, illetve közvetve - a szakmai munkaközösségeken keresztül - segítem a feladataik teljesítésében. Ösztönzőm a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére. Lehetőséget biztosítok a fejlesztésre a továbbképzés formájában, támogatom az önképzést, ehhez szaknodalmat biztosítok, lehetőséget nyújtok internetes szakmai felületek eléréséhez. Alkalmat adok az óvodapedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, a célokat feltárom a pedagógus önértékelés során.



Az intézményben ellátandó a feladatok személyekre történő lebontásakor figyelembe veszem az egyes pedagógusok affinitását, erősségeit. Különösen a szervezésnél; intézményi dokumentumok elkészítésénél; rendezvények lebonyolításánál stb.

### **Együttműködést, hatékony csapatmunka kialakítása**

Aktívan működöm együtt a tagintézményvezetőkkel, működtetem a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektcsoport pl., intézményi önértékelésre, teljesítményértékelés), vezetőként aktívan részt veszek a team munkában.

Kezdeményezem, szervezem és ösztönzőm az intézményen belüli együttműködéseket.

### **A kollégák szakmai fejlődésének biztosítása**

A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítom össze a tagintézményvezetőkkel, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.

Szorgalmazom a belső tudásmegosztás különböző formáit.

A pedagógiai program megvalósítása érdekében évekre lebontva - évente a munkaterv elkészítésekor felmérem, hogy milyen szakmai, módszertani tudásra van szükség az intézményben.

Ennek megfelelően készítem el a beiskolázási tervet, gondoskodom a módszertani ismeretek pedagógusokkal való elsajátításáról. A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítom össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének. A beiskolázási terv elkészítésekor figyelembe veszem továbbá a pedagógus önértékelés során elkészített éves fejlesztési tervet. Szorgalmazom a szakmai munkaközösség tudásmegosztási törekvéseit. Alkalmat, lehetőséget biztosítok arra, hogy a pedagógusok egymás csoportja foglalkozásainak látogatásával is átadják a meglévő szakmai tudásukat.

Segítem a mentori rendszert. Kezdeményezem a továbbképzési tapasztalatok nevelő-testületi értekezleten, illetve kisebb csoportokban történő megosztását.

## **A pedagógusok bevonása a döntéshozatali folyamatba**

Az intézményi folyamatok megvalósítása során a döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonom az intézmény munkatársait és partnereit.

A döntésekhez szükséges információkat megosztom az érintettekkel. Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe veszem a döntések alkalmával. A problémákat és konfliktusokat ezek figyelembe vételével oldom meg.

## **A nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése**

Személyes kapcsolatot tartok az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyelve problémáikra, kérdéseikre választ adva.

A nevelési tanulási környezetet kialakítása során, a támogató légkör kialakítására törekszem. A mindenki által ismert és betartott szokások, szabályok elősegítik ezt a folyamatot.

Támogatom, ösztönzőm az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.

Központi feladatomnak tartom a jó munkahelyi légkör kialakítását, Építő jellegű értékelést, kritikát alkalmazva. Az óvodapedagógusok és saját képzettségének, vezetési módszerének folyamatos tökéletesítésére törekszem. A pedagógiai munka irányítása, folyamatos fejlesztése fontos számomra. Differenciált, egyéni bánásmódot alkalmazva a kollégákkal szemben.

A pedagógiai, módszertani szabadságot helyesen értelmezem. A dokumentációkat folyamatosan ellenőrzöm (tervezés - szervezés hatásrendszer működése a nevelési folyamatban).

Személyes kapcsolatot tartok az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyelek problémáikra, és választ adok kérdéseikre. Kellő tapintattal, szakszerűen oldja meg a konfliktus-helyzeteket. A munkaszervezés során arra törekszem, hogy ne merüljenek fel éles konfliktushelyzetek. Figyelembe veszem az esélyegyenlőségi tervben meghatározottakat.

Olyan óvodai környezetet alakítok ki, amelyben egyértelműen támogatott a tevékenységekbe ágyazott tanulás-tanítás. A megfelelő környezet kialakítására való törekvés megjelenik a házirend szabályaiban is. A pedagógusokkal az intézményben meghatározott etikai szabályokat ismertetem és betartatom. Támogatom, ösztönzőm az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket. Befogadó szemléletet mutatok az újdonságok iránt

### **3.5. A vezetői kompetenciák fejlesztése**

A szakmai értékelését a központi intézményi teljesítményértékelés rendszerében végzem a vezető társaimmal. Az értékelés eredménye alapján vezetői fejlesztési tervet készítek.

Vezetői munkámmal kapcsolatban számítok a kollégák véleményére. A központi önértékelési rendszerben az önértékelését a kollégák véleményét figyelembe véve végzem.

Tudatosan kezelem saját vezetési stílusom érvényesítését, ismerem erősségeim és korlátaim. Vezetési stílusom megfelel a vezetői programjában meghatározott stílussal.

Önértékelésem reális, erősségeimmel jól élek, hibáimat elismerem, a tanulási folyamat részeként értékelem. A reális önértékelés érdekében a központi önértékelési rendszerben az önértékelése során kérem a pedagóguskollégák segítségét.

#### **Az intézményvezető erősségeim:**

- gyermekek szeretete
- a közösségi nevelés és az egyéni sajátosságok együttes figyelembe vétele
- céltudatosság
- a másság tiszteletben tartása

#### **A vezetői fejlődésének lehetősége:**

- társadalmi és gazdasági elvárásoknak megfelelően, az óvodapedagógusok elképzeléseit figyelembe véve szeretném megvalósítani óvodavezetői elképzeléseimet, melyet demokratikus jellegű vezetői stílus jellemez. A demokratikus vezetést tartom eszményinek, ezt kívánom megvalósítani.

#### **Célom:**

Az emberközpontú óvoda megteremtése. Olyan légkört szeretnék továbbra is teremteni, ahol mind a gyermek, mind a felnőtt jól érzi magát.

### **Feladatom:**

Maradéktalanul eleget tenni a törvényi előírásoknak, követelményeknek. Az új pedagógus életpálya törvény bevezetéséből adódó feladatok elvégzése. A rendelkezésre álló anyagi feltételeket gazdaságosan kihasználni. Megteremteni az óvoda pedagógiai egységét, a gondolkodás és cselekvés folyamatos áramlását. A pedagógiai munka irányítása, folyamatos fejlesztésének elősegítése. Önértékelés (intézményi) rendszeres törvényes működése, teljesítményértékelés kidolgozása, bevezetése.

Az óvoda képviselete, kapcsolatainak szélesítése. Megfelelő információ rendszer működtetése, mely elengedhetetlen követelmény.

Az eredmények folyamatos ellenőrzése, elemzése, visszacsatolása a feladatokhoz. Építő jellegű értékelés, kritika alkalmazása. Az óvodapedagógusok és önmagam képzettségének, módszerének folyamatos tokeletesítése.

### **Vezetői munkám elkötelezettsége, önmagam képzésem fejlesztése**

Önmagam fejlesztésére keresem azokat a továbbképzési lehetőségeket, melyek hozzájárulnak a még jobb intézményvezetéshez és élek is ezekkel a lehetőségekkel.

Fontos a tanakozottság a vezetéselmélethez, a pedagógus életpálya modell (minősítés, tanfolyam) megvalósításában. Mesterpedagógusként szaktanácsadói feladatokat látok el, mely jelentősen hozzájárul önfejlesztéshez, az egymástól tanulás lehetőségének kiaknázásában.

A vezetői munkám elmélyítésének érdekében az ELTE PPK Neveléstudományi-intézményfejlesztési szak mesterképzésen szereztem újabb oklevelet, jelenleg ugyanitt mediátor képesítést szerezek.

Az önreflexió során felülvizsgálom, elemzem egy-egy tevékenységet, döntést, intézkedést, módszert, azok eredményeit, következményeit, szükség esetén változtatok. A felülvizsgálatról, elemzésről feljegyzést készítek, mely alátámasztja a következtetéseimet, illetve a szükséges válaszlehetőségeket.

Vezetői hatékonyságomat önreflexió, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejlesztem. Felhasználom a központi intézményi önértékelés vezetői önértékelés rendszerében létrejött vezetői önértékelést.

## **Önfejlesztés, önképzés**

A fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás a vezetői tevékenységben, a működésben:

A fejlesztő értékelés a tanulási folyamat szerves része, így elengedhetetlen a vezetői feladatokban is. A közösen megfogalmazott célok megvalósítása során a folyamatos visszajelzésnek fontos szerepe van (írásban, szóban), az értékelő megbeszélések a reflektivitás részei. Kiemelten kezelem a pedagógus minősítés és tanfelügyelet intézményi szintű megvalósítását, mely meghatározó a fejlesztő értékelés és reflektivitás szempontjából.

Az óvodapedagógus szakma és az óvodavezetés területein keresem az új szakmai információkat, és elsajátítom azokat. Szakmai fejlődésem szervezett továbbképzéssel, és egyéb önképzési formákkal biztosítom.

Folyamatosan - a visszajelzések alapján - fejlesztem vezetői felkészültségemet, vezetői képességeimet. Töreksem a vezető képességeim terén tapasztalt gyengeségek megszüntetése.

Hiteles és etikus magatartást tanúsítok, példát mutatok a nevelő-testület tagjainak. Kommunikációm, magatartásom a pedagógus etika normáinak megfelelő.

### **A vezetési programban leírt célok, feladatok teljesülése, az esetleges változások, átütemezések indoklása**

A vezetési programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszem a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban. Ha a változása indokolja a vezetői pályázat tartalmát felülvizsgálom ezt világossá téve a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.

A jövőképében fontosnak tartom az óvoda létjogosultságának megőrzését, szakmai hírnevét, ismertségét, elismertségét. Feladatommak tekintem a szülőkkel való kölcsönös bizalom fenntartását, a fenntartóval és működtetővel, valamint az intézmény partnerintézményeivel való együttműködést, mely összhangban van a köznevelés előtt álló feladatokkal.

A vezetői programban szereplő - a pedagógiai program megvalósítása érdekében ellátandó - tevékenységeket, évenként tervezett célokat, feladatokat érvényesítem az éves feladatok - így az éves munkaterv, éves továbbképzési terv meghatározásakor és végrehajtásakor.

A vezetői programot szükség esetén módosítom. A módosítást, valamint annak okait a nevelőtestülettel ismertetem.

### **Összegzés:**

Az irányításom alatt működő intézményekben a vezető társakkal közösen, továbbra is a magas színvonalú, gyermekközpontú nevelőmunkát kívánok megvalósítani.. Megkövetelem a Pedagógiai Programunk célkitűzéseinek elérésére irányuló erőfeszítést, pedagógiai alapelveinek maradéktalan betartását.

Továbbra is biztosítom és elvárom, hogy az óvónők felkészülten, felelősségtudattal, szakmai továbbképzésre, önképzésre igényes pedagógusként tevékenykedjenek.

Valamennyi munkatársam a gyermekek iránti elkötelezettséggel, legjobb képessége és tudása szerint végezze munkáját.

Alapvető feladatommak tekintem a pedagógiai, munkáltatói, tanügyi igazgatási, gazdálkodási feladatok pontos, naprakész, jogszabályoknak megfelelő ellátását, a vezetőre vonatkozó intézményi elvárás rendszerének - az **öt vezetői kompetencia területnek** való megfelelést.

Biztosítom az eredményes munkavégzéshez szükséges személyi, tárgyi feltételeket.

Költséghatékony gazdálkodással, pénzügyi források felkutatásával biztosítom az intézmény folyamatos fejlődését, a dolgozók anyagi megbecsülését.

Intézkedésemmel célom a pozitív munkahelyi klíma, intézményi demokrácia megőrzése.

Biztosítom és elősegitem az egymás segítségén, együttműködésén, egyenletes munkamegosztáson alapuló lelkiismeretes munkavégzést.

Az ovoda kapcsolattérszerének megőrzésére, fejlesztésére törekszem. Kiemelten kezelem a szülőkkel való szoros együttműködést.

## 4.1. Pedagógiai folyamatok

### Tervezés

Az éves munkatervet összhangban készítem (vezetők bevonásával) a stratégiai dokumentumokkal, munkaközösség terveivel. A terveket a nevelőtestület bevonásával készítem el, a jogszabályok figyelembe vételével, és a fenntartó elvárásaival.

Az óvodai nevelő-oktató munkájának alapja mindig is a gyermekközpontú tevékenység volt. A gyermekek fejlődésének, képességeinek a lehető legteljesebb kibontakoztatása a cél. Arra törekszem, hogy óvodából minél többen egészséges, kiegyensúlyozott, iskolára kész gyermek távozzon, akik nem csak az iskolában, hanem felnőttként is hasznát veszik az itt kapott élményeknek, ismereteknek.

Ahhoz, hogy intézmény ennek az elvárásnak megfelelően, a hagyományok apolása mellett a folyamatos megújulás is szükséges. Készen állok a pedagógia fejlődéséért, a pszichológia legújabb kutatási eredményeinek alkalmazására.

A korszerű szemlélet kialakításához nem csak a pedagógusok, hanem a szülők bevonása is szükséges.

A szülőknek - bár egyre kevesebb idejük jut gyermekekkel való foglalkozásra - meghatározó szerepük van a személyiségfejlesztésben. Ezt tudatosítani kell továbbra is, hiszen a szülővel partnerek vagyunk a nevelésben.

Az óvodai nevelés annyira sokrétű, komplex folyamat, hogy annak egy-egy részét kiemelve a többi is fejlődik, erősödik. Ezért támogatni szeretném minden óvodapedagógus arra irányuló törekvését, hogy egyéni érdeklődési területe köré csoportosítva szervezze az élményeket, játékokat, fejlessze a gyermekek képességeit.

Az óvodáskor a spontán kreativitás időszaka, ezért élmények biztosításával és játékos cselekvéssorozatok köré csoportosítva bontakoztatjuk ki a gyermekekben előforduló készségeket: mozgás, anyanyelvi, zenei és vizuális szinten egyaránt.

Az óvoda kiemelt nevelési területei köré szervezi az élményeket lehetőleg nyitva a többi nevelési terület fejlesztésére is. Ezek meghatározzák a személyiség kialakítását és azoknak az alapképességeknek fejlesztését melyek az iskola megkezdéséhez szükséges erettségét biztosítják.

A gyermekek értelmi nevelésén túl igen fontos az érzelmi nevelés. Kisgyermekkorban meg-  
alapozva az érzelmek kifejezhetőségének sokszínűségét a tolerancia, az egymáshoz való  
alkalmazkodás társadalmilag igen fontos igénye erősödik meg.

Az érzelem, az esztetika és a személyiség komplexen kapcsolódnak egymáshoz.  
Az élmények és különféle kifejezési módok megismerése, gyakorlása elősegíti az óvodáskorú  
gyermek sokoldalúbb, többszintű nevelését. A gyermek megérzi a felkínált élményekből (vers,  
mese, zene, látvány, kirándulás, színházi előadás, bábozás) áradó hangulatot, ha megragadja őt  
az érzelmi üzenet.

Arra törekszem, hogy egyensúlyt keressünk és találjunk az élménynyújtásban,  
ismeretközlesben, technikai segítségadásban, értékelésben ahhoz, hogy a spontaneitás  
fokozatosan menjen át tudatosságba. Ezért egész napot átszövő kezdeményezés-sorozatokon  
keresztül kívánjuk végezni az óvodai nevelést.

A mai rohamos világban súlyos gazdasági válságok és járványügyi helyzet közepette nehéz  
helyzetben van a szülő, nehezen tudja eldönteni, hogy mire szocializálja gyermekét. A családi  
élet nehezségei, hiányosságai egyre inkább sürgető szükségleteket hoznak létre, érzi ezt a szülő  
és a nevelő is egyaránt. Az óvoda és benne az óvodapedagógusok megpróbálják a  
hiányosságokat pótolni a nehezségeket leküzdeni. A szülő igyekszik hiánytalanul betölteni  
szerepkörét, ezért nagyfokú igényeivel az intézmény felé fordul.

Megváltozott helyzet állt elő. A gyermek nevelésének fő színtere elsősorban még  
mindig a család, de egyre nagyobb jelentőséget kap az intézményes nevelés.

A pedagógusoknak, az intézmény alkalmazottainak fel kell ismeri a változásokat,  
ezekre válaszolni szükséges. Meg kell teremteni azt az egyensúlyt a család és az intézmény  
között, ami harmónikussá tudja tenni a gyerekek számára a közös nevelést. A feladathoz  
megbízható szakmai tudással és ismeretekkel kell rendelkezni.

**Ennek érdekében szükséges:**

- az eddig elért eredmények és a kialakult hagyományok megőrzése, ápolása,**
- a gyermekek egyéni sajátosságainak ismeretében a képességek differenciált**  
fejlesztése,
- a jogok szabadságának tiszteletben tartása, szükségleteinek fokozott figyelembevétele,**



- a hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű gyermekek segítése, a másság elfogadása,
- a tehetséggondozás útjainak keresése,
- az egészséges életmódra nevelés a környezet és természet megismerésére ápolására nevelés,
- a sajátos nevelési igényű gyermekek befogadása, szakszerű fejlesztése, nevelése,
- az elfogadott Pedagógiai Program folyamatos felülvizsgálata, nyomon követése,
- a BECS, teljesítményértékelés működtetése,
- az óvoda tárgyi felszereltségének folyamatos fejlesztése,
- a játszóudvarok korszerűsítése, baleset megelőzési szempontok alapján.

Úgy érzem, hogy az intézmény valamennyi dolgozója tudatában van az óvodai nevelés fontosságának, a kisgyermek személyiségformálásában végzett munka felelősségének.

A tapasztaltak meggyőztek arról: az óvoda alkalmas arra, hogy a 3-6. éves gyermek játékát, testi fejlődését, élményeit, tapasztalatszerzéseit, önmaguk kifejezését megfelelő módon segítse, szervezze.

Emellett igyekszem a szülők elvárásainak is minél sokoldalúbban eleget tenni.

Szeretném elfogadtatni személyemet, és a nézeteimet kollégáimmal

- törekvéseimet, hogy önálló, érdeklődő, önmagukat többféle módon kifejezni tudó gyermekeket neveljünk önálló, szakmailag és emberileg hiteles óvodapedagógusok segítségével.

- elgondolásomat, hogy minden ember - gyermekben - egyenértékű értékek vannak, és azok kifejeződését segíteni kell.

## **Megvalósítás**

### **Pedagógiai Program**

Az óvodák saját Pedagógiai Program alapján működnek. A nevelési program ismerteti fel azt, hogy a hagyományok ápolása, nyelvi kultúra megőrzése fontos szerepet játszik, mert a tevékenységek, tevékenységek során tanul, rögzít, tapasztal, megismer a gyermek. Programok sajátosságai, hogy az óvodai nevelést a környezetvédelem, nem hagyomány ápolás, és a nem

ható eszköztárával gazdagítja. Programban a művészeti eszközök spontán, szituációhoz illeszkedő tartalmi jegyeit felhasználva a létezés élményét sokszínű érzelmi hatással fokozva. Így válik az élmény befogadás szintjén a gyermek számára megragadhatóvá az őt körülvevő világ.

A programok által biztosított élményszerű tevékenységek hatására az óvodába járó gyermekeknek kialakulnak azok a szokások, szokásrendszerek, amelyek a szűkebb és tágabb világ iránt nyitott és azt szerető kis emberpalánták felnevelését biztosítja.

#### **Az óvoda alapvető céljai között szerepeljen:**

A családi nevelést kiegészítve, családi légkörben, a különböző szociális helyzetekben lévő gyermekek esélyegyenlőségének elősegítése és gyermeki személyiségük kibontakozása.

A gyermekek testi, szellemi, szociális fejlődésének biztosítása, az egyéni képességekhez igazodva. A gyermekek iskolaérettségének elérése, életkoruknak megfelelő pedagógiai módszerek alkalmazásával. Értékvárat magatartás kifejlesztése, mely kiterjed a kultúrára, a természet- és hagyományápolásra és a környezetbarát gondolkodásra egyaránt.

#### **Az óvoda alapvető feladatai között szerepeljen:**

Égészséges óvodai környezet megteremtése. Óvodáinak egyénenként változó testi-lelki szükségleteinek maximális kielégítése.

Értelmileg, érzelmileg, szociálisan fejlett gyermekek nevelése, akik érdeklődő, közösségi érzelmekkel bíró, segítőkész, egymást elfogadó és tisztelő egyéniségek.

Az óvoda mindennapjaira legyen jellemző a játék, gazdag és változatos tevékenység. A játékon keresztül fejlesszük és bővítsük gyermekeink ismeretanyagát, melyet szinte észrevétlenül sajátítanak el.

Az óvoda sajátos eszköztárával a családi nevelést kiegészítve szociális nevelő és személyiségfejlesztő funkciót szolgál a gyermek hároméves korától az iskolába lépésig.

Olyan feltételrendszert teremti, ahol biztosítjuk a gyerekek önmagukhoz mért fejlődését és fejlesztését. Nevelési programot kiegészíti a szülői igények alapján szervezett hitoktatás (református, katolikus), angol (önköltség), melyek hozzájárulnak gyermekek fejlődéséhez

A folyamatos napirenddel a helyes életritmus megteremthető. Minden gyermek az egyéni ütemének megfelelően végezheti, gyakorolhatja a napi életéhez kapcsolódó szokásokat. Az egészséges fejlődés feltétele az egészséges táplálkozás. Az óvoda központi étrendjét kiegészítve gyümölccsel, zöldséggel, salátákkal. Az étkezéssel fontosnak tartom a kulturált étkezési szokások betartását, az esztétikus terítést.

A nyugodt szeretetteljes légkör az érzelmi nevelés alapja. Fontosnak tartom a gyermekek érzelmi fogékonyságának kiaknázását az ünnepeket megelőző izgalmas várakozás alkalmával. A kialakult hagyományokat a jövőben is megőrizve. (kártyakiosztások, óvószulnap, Mikulás, Advent, Húsvét, anyák napja, évzáró, gyermeknap)

A tanulás és a játék ebben a korban közös gyökereken fakad. A gyermek természetes kíváncsisága, játékos beállítódása, az önkifejezés, az önállóságra törekvés szándéka. A játékos tevékenység lehet kötött és kötetlen rugalmas időkeretben. A gyermek számára az egész napos tevékenység a szabad tevékenység választás lehetősége. Ez alatt alakulnak a szociokulturális tulajdonságai (viselkedési formák, alá-, fölérendeltségi viszonyok, konfliktuskezelési képességek).

A család megismerése kiemelt szerepet játszik nevelőmunkában. A két nevelési szinten összhangja, együttműködése a gyermekek harmonikus fejlődésének feltétele.

Az elmúlt időszak tapasztalata azt mutatja, hogy az óvoda programja a kisgyermekek személyiség fejlődését és fejlesztését szolgálja. A jövőben ezen a területen biztos, nyugodt folytatásra van szükség, hogy az óvoda valóban betölthesse ezt a funkciót. Ez nem elég személyi és tárgyi feltételek kellene ennek a nehéz feladatnak a megvalósításához.

Vallom, hogy az óvodapedagógus a mindennapi nevelési gyakorlatában egyetlen célkategória jelenhet meg: az egészségre törekvés, egészség-fejlesztés (testi, lelki, érzelmi, szociális értelmezésű) nevelés.

Fontos, hogy az óvoda minden képezhető gyermek számára befogadó legyen úgy, hogy a nevelési programot kell megtölteni sajátos, nevelő, fejlesztő, korrektoros pedagógiai eljárásokkal.

Jövőben a képzési rendszert ennek megfelelően kell tervezni. A csoportlétszámok alakulását, szerkezetét is ennek függvényében kell átgondolni.

A legfontosabb óvónői feladat a továbbiakban is az, hogy a gyermekek szükségletét kielégítsük.

A beszámolók alapján a tervezés útján történik a megvalósítás.

## **Ellenőrzés**

Az ellenőrzés a vezetői tevékenység fontos része. Legfontosabb területe a pedagógiai munka ellenőrzése, amelyben a vezető társak aktív szerepe elengedhetetlen.

Célom az eddigi eredményekből következtetések levonása. Értékelő, elemző tevékenységgemmel segíteni kívánom a minőségfejlesztéshez szükséges erősségek és gyengeségek feltárását.

A programmal kapcsolatos tapasztalatok rögzítése segítése a változás szükségességének felismerését és a szervezet tovább fejlődését szolgálja.

Szem előtt tartom, hogy az ellenőrzésem tényszerű, tervszerű, differenciált és folyamatos legyen.

Az ellenőrzés során rám nézve kötelezőnek érzem a következőket:

- Differenciált, egyéni bánásmód a kollégákkal szemben.

- A pedagógiai módszertani szabadságot helyesen értelmezni.

- A dokumentációk ellenőrzése (tervezés - szervezés hatásrendszer hogyan működik a tervezési folyamatban)

Eddigi következmények az ellenőrzéssel szemben:

- A nyitott, tisztelt, demokratikus megoldást tartom fontosnak.

- Nem szamonkerésnek, hanem segítségnyújtásnak kell megvalósulnia

Minden nevelési évben egy ellenőrzési terv, amit óvodapedagógusok ismernek és elfogadnak.

## **Értékelés**

A belső önértékelési csoport (továbbiakban BECS) határozza meg az óvoda hosszútávra szóló elvét és a megvalósítását szolgáló elképzeléseket. Igaz kötelezően írják elő a működését, de úgy gondolom fontos szerepe van az intézményben. A BECS meghatározza az intézmény működésének folyamatait, a vezetési, tervezési, ellenőrzési, mérési, értékelési feladatok végrehajtását. A bevezetésre kerülő **teljesítményértékelés** egy újabb nagy feladatot ró az intézményre és a vezető társakra is, annak kidolgozása kiemelt feladat, hiszen a differenciált bevezetés alapjaként fog megjelenni. Az önértékelések jövője még nem tisztázott e pillanatban, ezért nagyon fontos a törvényi változások követése!

Tartalmazza az intézményben vezetői feladatokat ellátók, továbbá alkalmazottak teljesítmény értékelésének szempontjait és az értékelés rendjét.

Az intézmények Belső Önértékelési Csoportjainak megfelelő, törvényi elvárásoknak, a fenntartói elvárásoknak működtetése, figyelembe véve a partnerei igényeit. A minőségi munka a folyamatos intézményi fejlesztés és a partnerközpontú működés.

A legfőbb cél, hogy az intézmény pedagógiai, szakmai célkitűzéseinek megfelelően működjön, ezzel biztosítva a Pedagógiai Program hosszútávon történő mind teljesebb megvalósulását.

Az ellenőrzés érvényes az óvoda valamennyi dolgozójára, minden folyamatra és tevékenységre. A program rendelkezzen a működéshez szükséges szabályzatokkal, dokumentumokkal, ezek a dolgozók és valamennyi érdeklődő számára hozzáférhetőek legyenek.

Fontosnak ítélem még a team-munka koordinálását, mert a tervezett folyamat sikerességét, hatékonyságát is elsősorban így tudjuk növelni.

Gondoskodom arról, hogy munkatársaim rendelkezzenek a fejlesztési feladatok elvégzéséhez szükséges módszertani ismeretekkel, hogy napi gyakorlattá váljon számukra a folyamatos fejlesztés, és sikeresen alkalmazkodjanak a folyamatosan változó külső-belso elvarasokhoz.

Az önértékelés elvégzését személyre szabottan kívánom elvégezni, a dolgozó pozitív oldalát erősítve, és építő, támogató jellegű kritikával jelzem az esetleges hibákat. A munkát folyamatosan értékelem, jelzem annak megfeleloseget.

A gyermeki fejlődést folyamatosan követik, dokumentálják, elemzik, szükség esetén fejlesztési tervet készítenek. Az óvodapedagógusok a gyermekek eredményeiről rendszeresen tájékoztatást nyújtanak a szülők felé.

## **Korrekció**

Az ellenőrzés, értékelés, mérési eredmények alapján, ha szükséges korrekciókat hntok vegre.

Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak elkészítése, módosítása során az ellenőrzések által feltárt információkat felhasználom. Az önértékelés során a megfigyelési, mérési eredmények elemzése, a tanulságok levonása, fejlesztések meghatározásával készítem. Az intézmény a mérési-értékelési eredmények függvényében szükség esetén korrekciókat végzek. Az intézmény a nevelési és tanulási eredményességről szoló információk alapján felülvizsgálom a stratégiai és

operatív terveket, különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek ellátásával kapcsolatban. A problémák megoldására módszereket, jó gyakorlatok gyűjtését, belső és külső erőforrások, szakmai támogatások bevonását szorgalmazom.

Célom az óvoda pedagógiai programja és alaptevékenysége a munkatársak és az óvodahasználók számára világos, a nevelés, tanulási-tanítási folyamat tervezése, megvalósítása, ellenőrzése és értékelése során a gyermeki alapkészségek és kulcskompetenciák fejlesztése. A kitűzött célok és feladatok eléréséhez stratégiai és operatív tervet, amelyek elkészítéséhez és korrekcióikhoz az ellenőrzések és a különböző értékelések során begyűjtött információkat, bevonni minél szélesebb körűen elsősorban a nevelőközösség tagjait, valamint a szülőket. Az intézményi tervek megvalósítása a különböző dokumentumokban és az éves beszámolóokban nyomon követhető, a napi pedagógiai gyakorlat a célok megvalósítását szolgálja. Az intézmény és a pedagógiai folyamatok alapján a gyakorlat szabályozott, és tervezett kialakítása. Az ellenőrzési rend alapján a tervek megvalósításának eredményessége és hatékonysága pontosan meghatározásra kerüljenek. Az értékelések eredményeinek visszacsatolása a dolgozók és a szülők számára, mely a fejlesztések egyik alapját képezi.

#### 4.2. Személyiség- és közösségfejlesztés

##### Személyiségfejlesztés

Intézményünkben a meglevő humán erőforrást jó színvonalon képzett, elkötelezett vezetők, óvodapedagógusok és alkalmazottak alkotják. A kollektíva jól összeszokott, együttműködő, egymással jól együtt dolgozó. Az óvodapedagógus hiányt juttatások biztosításával, főiskolai gyakorlatok teljes helyszín biztosításával kívánom enyhíteni.

Fontos feladatommak tartom a szervezeti kultúra fejlesztését, az értékek, a hagyományok átöröklését.

Eznek érdekében

- a vezetés feladatait megtartom, követem,
- az intézményi működéshez és a folyamatos fejlesztéshez az erőforrásokat biztosítom,
- az érvényes törvényeket ismerem, a változásokat folyamatosan követem, és

betartatom,

- elvárom és megkövetelem, hogy a nevelőközösség tudásának maximumát adja a gyermekek fejlődése érdekében,
- számítok arra, hogy döntéseiért mindenki vállalja a felelősséget,
- olyan intézményi légkört teremtek, amelyet az együttműködés jellemez,
- a testületet arra ösztönzőm, hogy aktívan vegyen részt az óvodai döntéshozatalban,
- támogatom, hogy munkatársaim képességeinek, érdeklődésüknek megfelelően továbbképzéseken vegyenek részt,
- segítő kezet nyújtok a kollégáim szakmai erőfeszítéséhez

Lényegbevágó számomra a nevelőközösség megbecsülése, munkájuk elismerése.

Ennek érdekében:

- kiemelt feladatom: a pedagógusok értékelési rendszerének működtetése folyamatos fejlesztése,
- olyan eszközök, formák, lehetőségek kiaknázása mely a szükséges anyagi lehetőségek között is megvalósítható:
- jutalom
- kitüntetés
- szóbeli elismerés

Központi feladatommak tartom a jó munkahelyi légkör kialakítását, mely feltetté a tartalmas színvonalas nevelőmunkának.

Ennek érdekében:

- irányítom és vezetem a pedagógiai munka koordinálását,
- az óvodapedagógusokat pozitív emberi tulajdonságaik, valamint szakmai erősségeik alapján biztatom arra, hogy erősítsék helyüket a pedagógiai közösségben
- pedagógiai szabadságot nyújtok, és támogatok.

Nevelő-oktató munkánk színvonalának emelése érdekében a továbbképzések fontos szerepet kell, hogy betöltsenek az intézmény életében. Elsősorban az egymástól tanulás lehetősége kerül a középpontba, illetve az önképzés. Az egymástól tanulás nem csupán a képzés területén ad

lehetőségeket minem a szervezeti kultúra fejlesztésében, a közösség fejlesztésében, a tolerancia és az ellátogatás fejlesztésében is.

Munkám során arra törekszem, hogy munkatársaim sikeresek, motiváltak legyenek.

Ehnek érdekében

- segítem az önálló kezdeményezéseket,
- belső továbbképzéseket szervezek, lebonyolításukat támogatom,
- a hatékony munkavégzés elősegítéséért folyamatossá teszem ellenőrzési, értékelési tevékenységemet. Töreksem arra, hogy értékeléseim fejlesztő hatásúak legyenek,
- kiemelt felelősségnek tekintem a takarékos hárgazdálkodást,
- segítem és aktívan részt veszek az intézményi minőségirányítási csoport munkájában,
- a feladatok elosztásánál törekszem az egyenlő terhelésre, szem előtt tartva az önkéntes vállalatot
- törekszem az adódó konfliktusok közösen átgondolt kompromisszumos megoldására.

Az óvodapedagógusok innovativitása az alábbiakban nyilvánul meg:

- a Helix Pedagógiai Program autentikus alkotás
- a szülőkkel való kapcsolattartás során együttműködésünk fejlesztésben,
- rendszeres közös programokat alakítok ki

Feltételezem, hogy a jól képzett, magas szakmai színvonalon dolgozó óvodapedagógusok dolgoznak a közösségben. Bemutatók, előadások, képzésekben való részvételükkel hozzájárulnak az óvodai munka minőségének megőrzéséhez és továbbfejlesztéséhez.

## **Közösségfejlesztés**

Az alkalmazotti közösséget több közösségi rendezvénnyel, közös feladatokkal, hatékonyabb információcserével lehetne a testületet, és a technikai dolgozókat még jobban közelíteni egymáshoz a közös cél érdekében. Gondolok itt megbeszélésre, értekezletre a technikai dolgozók részvételével.

Ehnek érdekében

- rendszeres szakmai programok szervezését szorgalmazom
- pályázati forrásból igyekszem a rendezvények forrását megteremteni
- lelki egészségvédő programok szervezésével támogatom a pedagógusok munkáját



Döntéseim előkészítésében minden esetben számítok és építek az óvoda közösségeinek véleményére.

A jövőben is igyekszem vezető társaim, kollégáim ötletén figyelembe venni és a felkínált alternatívák mérlegelése után meghozni döntéseimet.

**Céлом:** a vezető társak, az óvodapedagógusok és segítők munkájában meghatározó szerepet kapjon az egyes gyermeki kulcskompetenciák fejlesztése. A nevelő-tanító munka keretei az egyes gyermekek személyes és szociális készségeinek, képességeinek figyelembevételével kerüljön kialakításra.

Az egyéni tanulási módszerek, programok bevezetése és működtetése, a tehetség-teretű gyermekkel való foglalkozás módszereivel intézményünk megismerése.

Az intézményben alkalmazott nevelési, tanítási- és tanulásszervezési eljárások a különböző képességű és érdeklődésű gyermekek együtt nevelését, tanulását szolgálják. A gyermeki közösségek tevékenysége tudatos tervezése alapján zajlik, a külső partnerek, elsősorban a szülők bevonása.

#### **4.3. Eredmények**

Az intézményi eredményeket nyilván tartva, elemelve:

- a megfigyelések, mérések eredményei települési szint elismerések. A hat éves kor után óvodában maradó mutatók, elégedettségmérés eredményei (szülő, óvodapedagógus, pedagógiai munkát segítő) neveltségi mutatók.

Az intézmény kiemelt nevelési céljai alapján az eredmények alakulása az elvárásoknak megfelelően kerüljenek kialakításra. Az intézmény célrendszeréhez kapcsolódó kiemelt eredmények dokumentálása a beszámolóban. Az eredmények elérésében az alkalmazott közösségi magy többsége járuljon hozzá. Vezetőként gondoskodom a nevelési, tanulási eredmények becsatolásánosságáról. Az eredmények elemzése, tanulságok levonása és visszacsatolása a vezetői feladatként kezelem. A belső és külső mérési eredmények felhasználásra kerülnek az intézményi önértékelésben.

A gyermekek fejlődésének nyomon követésének kialakult rend alapján történik. A gyermekek eredményei felhasználásra kerülnek a pedagógiai munka fejlesztésében.

Célom az intézményben folyó nevelő-oktató munka eredményességét jelző mutatók gyűjtése, értékelése. A gyermeki teljesítményeket folyamatosan figyelemmel kísérve, a jogszabályi elvárásoknak megfelelő fejlődési naplóban dokumentálása, az egyes területek értékelési eredményeit összekapcsolása.

Az intézményben zajló nevelési-oktatási tevékenységekkel kapcsolatos partneri elégedettség – különös tekintettel

- a gyermekek lassú átmenetét az iskolai oktatásba tovább haladására és az erre való felkészítésre, a gyermekek képességeinek kibontakoztatására,
- a gyermekek értékelésére,
- az egyéni tanulási és fejlesztési lehetőségekre,
- a tehetséggondozásra,
- a hátrányos helyzetű gyermekek támogatására
- és a nevelés-oktatás általános színvonalára – felhasználásra kerüljön a fejlesztési tervek elkészítése során.

#### **4.4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció**

Közfeladatomból feladatom a jó és tartalmas munkakapcsolatok ápolása, gondozása és fejlesztése az óvoda közvetett és közvetlen partnereivel. Az intézmény fenntartójával, társadalmi partnerekkel, szakmai szolgáltatókkal, ami a szakmai munkát elősegíti.

**Belső kapcsolatok**

Az óvoda a szülői házzal együttműködő kapcsolatot alakított ki és működtet, melynek fórumai:

- szülői értekezletek
- közös programok, kirándulások
- napi látogatások
- fogadó órák
- szülői értekezletek

Lehetőség biztosítani az óvoda látogatására, a „szülős” beszoktatásra, a nyitott és közös ünnepekre, programok látogatására, szülős kirándulások lehetőségére.

Fontosnak tartom a szülők pontos tájékoztatását gyermekük fejlődéséről. A szülőkkel történő beszélgetéseket bizalommal kezelem. A velük való kapcsolat a kölcsönös tisztelt és megbecsülés alapján történik, hátrányos megkülönböztetés nélkül. Az esélyegyenlőséget biztosítom.

Az óvodában Szülői Munkaközösség keretein belül, melyben a szülők tevékenyen közreműködnek. Figyelemmel kísérhetik és kísérik is a pedagógiai munka eredményességét, a gyermek jogok érvényesülését, döntési, egyetértési és véleményezési jogot gyakorolnak.

Az együttműködés bővítése még fejlesztendő.

Ennek érdekében:

- szakemberek (pszichológus, gyermekorvos, védőnő, fejlesztőpedagógus, logopédus) bevonásával fórumok szervezése

A kötött és kötetlen beszélgetések alkalmat teremtenek arra, hogy valamennyi gyermek vonatkozásában a szülő és az óvodapedagógus megtalálja az optimális fejlesztési módját, s abban tevékenyen együttműködjenek.

### **Az intézményi kommunikáció**

Az intézmény mérése keretei között több alkalommal méri a nevelőtestület kommunikációját.

A mérési eredmények felhívják a figyelmet arra, hogy a szervezetben belüli kommunikáció legtöbbször fejlesztésre szorul, mivel a problémák nem mindig kerülnek észre, nyitán a felszínre.

Ennek érdekében:

Bővíteni kívánom a fórumok lehetőségeit (egyéni és kiscsoportos megbeszélések, nevelőtestületi értekezletek, nevelés nélküli munkanapok tréningek szervezése).

Az óvoda életével kapcsolatos információkat a kollégák és a szülők számára – csoporton és csoport szinten egyaránt – vizuálisan is megjelenítem, táblaságeken, hirdetőtáblák, szórólapokon. Önálló honlap és közösségi oldal bővítése során az óvoda életéről fotókat, beszámolókat, tájékoztatókat, helyeznék el, a szülők ezzel is betekintést nyerhetnek az intézmény életébe.

**Célom: az intézmény pedagógiai tevékenységével kapcsolatos feladatok meghatározása és megvalósítása, a munkatársak közötti szakmai együttműködés. A szakmai munkaközösségek és a különböző munkacsoportok a nevelő-tanító munka módszertani fejlesztése, a belső tudásmegosztás.**

**Intézményben tervszerűen kialakított, és hatékonyan működő kommunikációs rendszer kialakítása**

#### **4.5. Az intézmény külső kapcsolatai**

Az óvoda nevelőtestületével, a helyi nevelési programban kitűzött célok és feladatok megvalósítás érdekében kapcsolatot kell fenntartani, illetve együttműködni:

- Családsegítő és Gyermekjóléti Szolgálattal
- Egészségügyi Szolgálattal (védőnő, gyermekorvos, fogorvos)
- Köznevelési intézményekkel
- Községi kórházzal
- Községi kórház Szakszolgálatával

A gyermekvédelem biztosítását a gyermeket veszélyeztető körülmények megelőzését, feltárását és megakadályozását magába foglaló fő feladatom a gyermekvédelem.

Az orvos, védőnő, fogorvos véleményének kikérése az egészségügyi prevenció érdekében szakcsúsz és igényelhetetlen. Rendszeres szűréssel számos egészségügyi problémát megelőzhetünk.

A Pedagógiai Szakszolgálat munkájára eddig is számíthatott az óvoda, hiszen rendszeres kapcsolat van két intézmény között.

A Köznevelési Központ, Könyvtár és Könyvtár (Kulturális Központ, Városi Könyvtár) jó és rendszeres kapcsolatok kialakítása munkájuk hozzájárul gyermekek fejlődéséhez.

A területi általános iskoláival kapcsolat. Fontos, hogy közös tervünket minél pontosabban megvalósítsa.

A jövőben egymás nevelési, pedagógiai munkájának tiszteletben tartásával kell a kapcsolattartási formát meghatározni. Óvodás gyermek megy iskolába, de nyilván sok-sok alapot kell lerakni, és a közös cél, minél zökkenőmentesebb legyen az átmenet. Az óvodás gyermek fő tevékenysége a játék, és azon keresztül tanul, ezért, számomra fontos, hogy óvodapedagógusként úgy vélem, az iskolának kellene közelítenie az óvodához.

Kihasználnám az iskola közelségét és olyan átmeneti stratégiát tervezek kidolgozni, amely lehetővé teszi, hogy az óvoda-iskola közelítsen egymashoz, hiszen mindannyiunk közös célja, hogy kiegyensúlyozott gyermekek nőjenek fel a kezünk alatt. Előszörnek pedig közös megbeszéléseket, értekezleteket szorgalmaznék, ezáltal megismerve egymás programját, munkáját. Úgy gondolom csak így tudnánk közös nevezőre jutni, egymás munkáját segítve, támogatva. Közös programok, rendezvények, tréningek szervezése elsősorban a pedagógusok részére ez teheti kapcsolatunkat jobbbá, eredményesebbé.

A fenntartóval feltétlenül szükségesnek tartom szoros kapcsolat kiépítését a hatékony munka érdekében. Naprakész beszámolókkal, közös megbeszélésekkel képzelem el a kapcsolat kiépítését, és mint óvodavezető kötelezőnek érzem az óvodai érintetteknek az ülésekre való részvételét.

**Céлом: az intézmény külső partneri körének feltérképezése és a kapcsolattartási rend kialakítása, a hatékony növelése. Az együttműködések tartalmi szabályozása**

**A partnerek bevonása az intézményi folyamatokba, elégedettségük mérése az önértékeléssel kapcsolatos információk begyűjtésén túl a mérések gyakorlati bevezetése. Az óvoda eredményeinek visszaesatolása.**

**Az intézmény szerepe a szűkebb közösség támogatásában, továbbá az intézményben közösségi vagy egyéni szinten jelenjen meg a társadalmi szerepvállalás is.**

## 4.6. A pedagógiai munka feltételei

### Tárgyi-infrastrukturális feltételek

A tárgyi költségekvetés tudatos átgondolásával, pályázatok írásával, alapítvánnyal, sok munkatársi által végzett munkával tönerei fontos feladatnak tekintem az óvoda fejlesztését és a működési feltételek javítását.

Első és legfontosabb feladat biztosítani a balesetmentes, biztonságos környezet megtartását, kiújulását.

Celom a minőségi környezetet biztosítani a gyermekek és partnerek számára.

Az óvoda működése és fejlesztése érdekében a következő években az alábbi felújításokat kell folytatni az intézményben:

- a tárgyi eszközök karbantartása
- az óvodai pályatérnek folyamatos korszerűsítése, bővítése
- a tárgyi eszközök, husolók, panesolok, naptejek beszerzése

A tárgyi és foglalkozási eszközök beszerzése és az elhasználódott berendezések, eszközök cseréje folyamatosan történik.

A tárgyi eszközök beszerzése érdekében az alábbi fejlesztések szükségesek:

- a tárgyi eszközök előtti kötelező eszközök folyamatos beszerzése
- a tárgyi eszközök rendszeri kiegészítéséhez szükséges tárgyi eszköz és berendezések biztosítása (pl. szék, asztal, gyermek és felnőtt törölközők, asztalterítők, függönyök, szőnyegek)
- a tárgyi eszközök karbantartása
- a tárgyi eszközök, főleg a fejlesztő játékok folyamatos bővítése
- a tárgyi eszközök állományfejlesztése

Óvoda folyamatos fejlesztése: Egy intézményt folyamatosan fejleszteni, megújítani, esetleg bővíteni csak úgy a mai kor szellemében. A gyermeklétszámok alakulása egyenes arányban alakulnak az óvodai igényekkel is.

## **Személyi feltételek**

**Bázis intézmény működtetése:** Az Oktatási Hivatal irányításával segítséget bázis intézményt, intézményeket működtetnék - amennyiben a vezető társak és a kollégák is támogatólag áll a lehetőséghez.

Ezzel helyszíni térítésmentes továbbképzést, konferenciát, előadást, szemináriumot értekezletet biztosítanék a városban dolgozó kollégák, és a környező településekre óvodapedagógusok számára.

A pezsgő szakmai élet vonzóvá tehetné a környéken élő óvodapedagógusok számára is az intézményt, ezzel kívánnám többek közt enyhíteni a pedagógus hiányt.

## **Összegezve:**

- A mai irányítási viszonyok az óvodák számára lehetővé teszik a jobb munkát, a nagyobb pedagógiai tevékenységet, a szellemi és anyagi eszközök jobb felhasználását.
- Ebben a munkában építeni kell a meglévő értékekre. Az intézmény előnyeinek ki kell tudnunk használni.
- Érthető, hogy az óvodában dolgozók ragaszkodnak a régihez, a megszokottnak, ez a biztosíték a színvonalas pedagógiai munkához. A köznevelési törvény nagyobb feladatokat ró az intézményekre. A kor követelményeinek kell megfelelnünk és pedagógiai munkánkat e cél szolgálatába kell állítanunk.
- Az önkormányzat irányítás jelenlegi rendszere megítélesem szerint megvalósítható. Ezzel jelent az új feladatok megvalósításához a szülőknek és a gyerekeknek a megfelelő pedagógiai munkához.

## **Vezetői célom:**

- A társadalmi és gazdasági elvárásoknak megfelelően a vezető társak, az óvodapedagógusok elképzeléseit figyelembe véve szeretném megvalósítani óvodavezetői elképzeléseimet, melyet demokratikus jellegű vezetői stílus jellemez.
- A demokratikus vezetést tartom eszményinek még akkor is, ha az időigényes és fáradságos.

### **Célom**

Az emberközpontú óvoda megteremtése. Olyan légkört szeretnék megteremteni, ahol mind a gyerekek, mind a felnőtt jól érzi magát.

### **Szervezeti feltételek**

Az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a közösen meghozott, elfogadott és betartott normák és elvárások jellemzik. Az intézmény alkalmazotti közösségének munkájára, együttműködésére az igényesség, hatékonyság jellemző. Az intézmény munkatársai gyűjtik és megosztják a tapasztalatokat. A feladatmegosztás, a szakértelem és az egyenletes terhelés alapvető feltételek. A felelősség és hatáskörök az intézmény helyi szabályozás alapján történik. Az intézmény lehetőségeket teremt az innovációt és a kreatív gondolkodást ösztönző munkafeltételek és eszközök, fórumokra.

### **Célom**

Az intézmény infrastrukturális környezete az intézmény pedagógiai programja és alaptevékenysége alapján, annak megfelelően kialakítása, fejlesztése folyamatos. A minőségi nevelő-tanító munka optimális feltételeinek megteremtése érdekében a tudatos szervezettefejlesztés. A munkatársak bevonása az intézmény döntési folyamataiba, a döntések előkészítésébe. Az SZMSZ-ben a vezetők, munkatársak felelősségi hatáskör egyértelmű meghatározása, és annak alapján a munkatársak felhatalmazása a feladatok elvégzésére.

A PP cél és feladatrendszerének magas szinten történő megvalósítása érdekében ösztönözöm és támogatom az egyéni, a csoportos és a szervezeti szintű tanulási lehetőségek kihasználását, a képzésekben való részvételt.



#### **4.7. A kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott az óvodai nevelés országos alapprogramban megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott céloknak való megfelelés**

Az intézmény pedagógiai program felülvizsgálata koherencia alapú, mely egyeztetve van az Óvodai nevelés országos alapprogramjával.

A pedagógiai program a jogszabályi és tartalmi elvárások összhangban állnak az intézmény nevelési és tanulási feladataival, céljaival.

A pedagógiai programjában foglaltak megvalósulásának folyamatos nyomon követése

Tervezésekor az intézmény terveinek ütemezése, az éves munkatervben, fejlesztési, intézkedési tervekben rögzítésre kerül, ezeknek nyilvánosságot biztosítok

A tervekben követhetők a pedagógiai program kiemelt célok, feladatok, feladatok, eredmények

A humán erőforrás képzési és fejlesztési tervek elkészítése az eredmények ismeretében, azokra épülve, annak érdekében történik, hogy a munkatársak szakmai tudása megfeleljen az intézmény jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak

A nevelést, tanítást segítő eszközök, módszerek kiválasztása, alkalmazása a pedagógiai programmal összhangban történik

**Célom:** az óvoda a pedagógiai programjában kitűzött céljait a központi tartalmi szabályozókkal (jogszabályok, rendeletek, Óvodai nevelés országos alapprogram) összhangban fogalmazza meg. A stratégiai célkitűzéseinek megjelenítése az operatív, éves tervezés szintjén tudatos, és folyamatos. A nevelést, tanítást segítő eszközök és a nevelési-tanítási módszerek kiválasztása és alkalmazása egyre sokoldalúbb, azonban hogy mindez rugalmasan, a pedagógiai prioritásokkal összhangban történjen, további tanulást segítő módszer és eszköz megismerésére van szükség. A tervek és megvalósításuk összhangjának, eredményességének vizsgálata az intézményi gyakorlat szerves része.

#### **5. A vezetési ciklus kiemelt céljai és feladatai**

Az elkövetkezendő öt év céljai és feladatai mindhárom szinten (pedagógiai, vezetői, intézményi) a belső önértékelések eredményeire alapszik. Az elkövetkezendő időszakban

bemutatása körüli célok közül kiemelve jelenítem meg azokat, melyekre elsősorban az önértékelés, valamint a tanfelügyeleti ellenőrzést követően fejlesztési tervek is készültek:

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

Területek	Célok
Pedagógiai módszertani felkészültség	A gyermekek személyes és szociális képességeik felmérésére alkalmas módszerek, eszközök, technikák további megismerése és célrányos alkalmazása. - Az SNI gyermekek fejlesztését támogató szakmai kompetenciák fejlesztése.
Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó öntereflexiók	A tervezési gyakorlat további finomítása, az elvárások szerinti megfelelés és az intézményi gyakorlat közötti kapcsolat erősítése.
A tanulás támogatása	A társaikhoz képest kifejezetten jobb eredményt elérő gyermekekkel történő tudatosabb és szakszerűbb foglalkozás(tehetséggondozás). - Informatikai kompetenciák további fejlődésének támogatása
A gyermek (tanuló) személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód erősítése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek többi gyermekkel együtt történő sikeres neveléséhez szükséges megfelelő módszertani felkészültség	Az óvodapedagógusok minden gyermek szociális helyzetéről megfelelő információkkal rendelkezzenek, és alkalmazzák/ felhasználják azokat a nevelőfejlesztő munkájuk során. - Gyermeki kompetenciák fejlesztése a mérési eredmények tükrében. - Fókuszban a szociális kompetenciák fejlesztése. - Beiskolázási mutatók elemzése, szükség esetén javítása.

Területek	Célok
5. A csoportok (tanulók), közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétel, integrációs tevékenység, csoportos (osztályfőnöki) tevékenység	Egyesítkezési technikák tanítása konfliktuskezelés Közösségtudatosítás csoport székhely tagintézmények és intézményi szinteken a családok bevonódásának biztosításával
6. Pedagógiai folyamatok és a gyermek személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése	Gyermek megismerési technikák tanulása
7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás	Kommunikáció Az eredményes iskolakezdet céljaként már az óvodába lépés pillanatától egyénre szabott család-óvoda kapcsolat kiépítése. Az intervencios pedagógiai szemlélet és gyakorlat kialakítása és érvényesítése
8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért	Az intézmény célkitűzéseinek megvalósítása a pedagógusok minél szélesebb körű bevonásával. Minősített kompetenciáinak fokozása
9. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja	Zöld óvoda felhívásoknak megfelelően, illetve megőrzése, működtetése

## Kiemelt vezetésfejlesztési célok

Területek	Célok
<p>1. 1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezérlése és irányítása</p>	<p>A család - óvoda kapcsolatának további erősítése</p> <p>A nevelő-fejlesztő munkát befolyásoló szakmai, működésbeli és emberi problémák hatékonyabb kezelése – Új típusú kapcsolattartási formák és technikák meghonosítása az operatív működési problémák feltárására, megelőzésére, megoldására</p> <p>A család - óvoda kapcsolatának további erősítése - A nevelő-fejlesztő munkát befolyásoló szakmai, működésbeli és emberi problémák hatékonyabb kezelése – új típusú kapcsolattartási formák és technikák meghonosítása az operatív működési problémák feltárására, megelőzésére, megoldására. - A teljes pedagógiai folyamat követhetőségének biztosítása az éves, a tematikus vagy igény szerint a projekt, valamint szükség szerint a tevékenységi tervekben, a csoportnaplókban, valamint a gyermeki produktumokban. - Az alap-, és speciális szakmai szolgáltatások folyamatos és magas színvonalon történő biztosítása. - A pedagógiai eredményeket meghatározó kommunikációs csatornák (családi beszélgetések, Szülő Klub, stb.) további fejlesztése.</p>

Területek	Célok
<p><b>2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása</b></p>	<p>Vezetési kompetenciák fejlesztése a vezetői és vezetői feladatokban dolgozó kollégák hatékonyabb bevonása a tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, értékelés és korrekciós folyamatokba.</p> <p>A fluktuációból fakadó feladatok ellátása. A változásokra gyorsan reagáló személyes nyugalmas, reagalni tudó pedagógus csoportok (Vezetői feladatokban szakmai munkaközösségek, munkacsoportok, pedagógiai munkatársi csoportok) felkészítése.</p> <p>Vezetési kompetenciák fejlesztése.</p>
<p><b>3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása</b></p>	<p>Vezetési kompetenciák fejlesztése.</p>
<p><b>4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása</b></p>	<p>Mentorálási rendszer kialakítása.</p> <p>A szakmai utánpótlás biztosítása.</p> <p>A tudásmegosztás, valamint a kollégák elérésére nyitott, támogatott munkakörnyezet további fejlesztése.</p>
<p><b>5. A vezetői kompetenciák fejlesztése</b></p>	<p>Vezetési kompetenciák fejlesztése a vezetői és vezetői feladatokban dolgozó kollégák hatékonyabb bevonása a tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, értékelés és korrekciós folyamatokba. Fejlesztő értékű vezetői attitűd, gyakorlat erősítésével a pedagógiai folyamatok valamint a szervezet állapotának további javítása.</p>

## Kiemelt intézményfejlesztési célok

Területek	Célok
1. Pedagógiai folyamatok	Tudatos figyelemmel kell lenni a különböző mérések eredményeinek hasznosítására egyéni, csoport és intézményi szinteken egyaránt. „Minden mérés annyit ér, amennyit abból hasznosítani tudunk.”
2. Személyiség és közösségfejlesztés	Új gyermek megismerési módszerek és technikák tanulása, alkalmazása Meghatározó szerepet kell, hogy kapjon a gyermeki kulcskompetenciák fejlesztése.
3. Eredmények	A külső és belső ellenőrzések és értékelések eredményeinek tükrében intézményünk jó hírnevének további öregbítése. - Szakmai és szervezeti eredményeink megosztása az intézmény falain kívül (részvétel országos szakmai rendezvényeken, publikációk, szakmai média megjelenés).
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció	A szakmai munkaközösségek tudatosabb bevonása a pedagógiai folyamatok megvalósításába A tanuló szervezeti kultúra további erősítése: • szakmai műhelymunka • tudásmegosztás • a jó gyakorlatok beépítése a nevelési gyakorlatba. - A pedagógiai munkát segítő kollégák szakmai kompetenciáinak további bővítése, részvételük fontosságának erősítése.
5. Az intézmény külső kapcsolatai	A gyermeki közösségek tevékenysége a szülői ház számára is követhető módon,



Rövid távú célok- feladatok	Középtávú célok- feladatok	Hosszú távú célok- feladatok	Megjegyzés
Didaktikai szakmai munkaközösségekben	átadása telephelyi színtéren		<b>differentiált bérezési rendszerhez.</b>
A bevezetésre kerülő új szabályozó dokumentumok gyakorlatba épülése		A bevezetésre került új szabályozó dokumentumok gyakorlatba épülésének felülvizsgálata → szükséges korrekciók elvégzése	
Értékelési rendszer szerinti értékelések lebonyolítása	intézményi értékelés lebonyolítása	Intézményi értékelések lebonyolítása	
Értékelési rendszer dokumentumok jogszabályi megfelelőségének vizsgálata	A vezetői feladatmegosztás szabályozottságának felülvizsgálata → Szükség szerinti	Szabályozó dokumentumok beváltás és felülvizsgálata, →szükség szerinti korrekciók elvégzése	
	A dokumentumok, személyi anyagok, szabályzatok felülvizsgálata → a megváltozott jogszabályi környezetükre.		



Rövid távú célok- feladatok	Középtávú célok- feladatok	Hosszú távú célok- feladatok	Megjegyzés
		<p>Merőeszközök kidolgozása és alkalmazásának a PP-eszköz és felszerelés, javszerek, folyamat-szomén követése,</p>	
<p>A Szociális és Gyermekjóléti Szolgáltatási Központtal kialakítandó új feladatra szervezett kapcsolat beépítése a szabályozó dokumentumokba. (SZMSZ, PP,)</p>	<p>A Szociális és Gyermekjóléti Szolgáltatási Központtal kialakított új kapcsolati rendszer (feladatok) áttekintése</p>		
<b>2. Személyiség- és közösségfejlesztés</b>			
A család - óvoda kapcsolatának további erősítése		<p>Az életkor-onteflesztési területek A-táblás és táblás stratégiai vezérlés és operatív feladatok</p>	
<p>A családbevonás intézményi gyakorlatának újragondolása, gyakorlatba épülése.</p>	<p>A szülői értekezletek, fogadó órák és családlátogatások hatékonyságának növelése,</p>	<p>Az életkor-onteflesztési intézményi gyakorlatnak további erősítése mérhető eredmények</p>	

Rövid távú célok- feladatok	Középtávú célok- feladatok	Hosszú távú célok- feladatok	Megjegyzés
	pedagógiai hozzájárónak tudatos beépítése a kapcsolattartás és nevelőmunka során.	(elégedettségi mutatók, beiskolázási adatok) elérése.	
A nevelési-nevelőmunkát betöltő szakmai, működésbeli és emberi problémák technikaiabb kezelése. Új típusú kapcsolattartási formák és technikák megismerése az operatív működési problémák feltárására, megelőzésére, megoldására.			Vezetői önéfejlesztési terv 2. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása
A vezetői munkafeladatok kezelési technikáinak tanulás és folyamatos fejlődése	Vezetői fogadók munkájának megújítása személyi fejlődésére.	Mélyebb személyes bevonódás az intézmény célkitűzéseinek megvalósítását befolyásoló szakmai, működésbeli és emberi problémák és felvetések kezelésébe.	
Új gyakorlati megismerési módszerek és technikák tanulása, alkalmazása			Intézményfejlesztési intézkedési terv 1.
Nevelési-nevelőmunka módszereinek közbülső megismerése és alkalmazása működésben	Szimmetrikus konferenciák nevelési szimmetria minden gyermek annak	Országos „A nevelési és pedagógiai	Családok bevonódásának biztosítása gyermekük szociális

Rövid távú célok-feladatok	Középtávú célok-feladatok	Hosszú távú célok-feladatok	Megjegyzés
szociális kompetenciáinak mérése	hozájárulással a nemzeti tudásmegosztás	kompetenciafejlesztése	
- Szakmai munkaközösségek és munkacsoportok működtetése során a PP tartalmi elemeinek újragondolása/feldolgozása.	Szakmai munkaközösségek és munkacsoportok működtetése során a pedagógus kompetenciák tudatos gyakorlása	Szakmai munkaközösségek és munkacsoportok működtetése során az intézmény értékeinek, pedagógiai hozzájárulásának tudatos beépítése/beépülése	
<b>3. Eredmények</b>			
	Az intézmények hírnevének további erősítése	Az eredmények elemzése, fejlesztendő területek, stratégiai terv kidolgozása	
<b>4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció</b>			
Mentorálási rendszer hatékony működtetése biztosítása	A szakmai csoportok	A szakmai mentorálás	A mentorálás rendszeresítése, a mentorálási stratégia kidolgozása és operatív működtetése
- Gyakornokok szakmai támogatása a munkatervi tartalmainak tükrében.	Mentori kompetenciák fejlesztése		

Rövid távú célok-feladatok	Középtávú célok-feladatok	Hosszú távú célok-feladatok	Megjegyzés
	szakvizsgázott mentor kolléga bevonódásával a munkatervi tartalmainak tükrében		
A tudásmegosztásra, valamint a közös célok elérésére nyitott, támogató szervezeti kultúra továbbfejlesztése			Vezetői önfelkészítés 4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása
<p>- A munkaközösségek és munkacsoportok vezetői hatékonyabb bevonódásának biztosítása a szakmai szervezet építésében nagyobb önállóság biztosítása a tervezés, megvalósítás, ellenőrzésértékelés pedagógiai folyamatokban.</p> <p>- Munkaközösség és munkacsoport vezetők szakmai és vezetési kompetenciáinak fejlesztése: belső továbbképzések szervezése, részvétel intézményi belső továbbképzéseken.</p>	<p>- Minél több alkalom teremtése az elméleti és gyakorlati tudás megosztásra (az egy épületben dolgozók, a más-más épületben dolgozók között, valamint külső érdeklődő kollégák felé).</p> <p>- Munkaközösség és munkacsoport vezetők szakmai és vezetési kompetenciáinak fejlesztése: belső továbbképzések szervezése,</p>	Igény és lehetőség szerint vezetési kompetenciák fejlesztése külső továbbképzéseken.	

Rövid távú célok-feladatok	Középtávú célok-feladatok	Hosszú távú célok-feladatok	Megjegyzés
	részvétel külső továbbképzéseken.		
Szakmai munkaközösségek tudatosabb bevonódása a pedagógiai folyamatok megvalósításába			Intézményfejlesztési /intézkedési terv 2.
- A szakmai munkaközösségek profilját és aktuális tartalmait képviselve tudatosabb bevonódás a pedagógiai folyamatok megvalósításába, hangsúlyosan a tervezési, ellenőrzési és értékelési feladatok ellátásába.	- Pedagógus értékelések során a szakmai munkaközösség /munkacsoport képviselte.	Értékelési feladatok ellátása az intézményi elvárások (beszámoló sablonok) tükrében.	
<b>5. Az intézmény külső kapcsolatai</b>			
A Szociális és Gyermekjóléti Szolgáltatási Központtal kialakult eddigi közös munkakapcsolat fokozása	- Szociális és Gyermekjóléti Szolgáltatási Központtal való kapcsolat és közös feladatok áttekintése, felülvizsgálata.		
<b>6. A pedagógiai munka feltételei</b>			
Vezetési kompetenciák fejlesztése – a vezetők és vezetői feladatot ellátó kollégák hatékonyabb bevonása a tervezés, megvalósítás, ellenőrzés-			Vezetői önfejlesztés 5.

Rövid távú célok-feladatok	Középtávú célok-feladatok	Hosszú távú célok-feladatok	Megjegyzés
értékelés és korrekciós folyamatokba Vezetési kompetenciák fejlesztése belső továbbképzési rendszer keretében			Intézményfejlesztési intézkedési terv
- Vezetői „kurzus” és működtetése vezetői feladatot ellátó kollégák részére.	A tanult ismeretek gyakorlati alkalmazása, eredményessége	Tanult ismeretek tudatos beépítése a vezetői munkába. - A tanult ismeretek beépítésének és alkalmazásának folyamatos támogatása. - Igény és lehetőség szerint vezetési kompetenciák fejlesztése külső továbbképzéseken.	
Fluktuáció esetén a humán erőforrás minőségi szinten történő biztosítása.	Vezetői utánpótlás tudatos tervezése.	- Nyugdíjba vonuló alkalmazottak megfelelő utánpótlásának biztosítása.	
- Mentális egészségmegőrzés: Mentálhigiénés napok; előadások, tréningek intézményi szinten.	- Részvétel mentálhigiénés tartalmakat feldolgozó külső továbbképzéseken.	Igény szerint mentálhigiénés szakvizsgát nyújtó képzésen történő részvétel támogatása.	
SNI-s BTM-s gyermekek fejlesztését támogató: bánásmódtechnikák,	- A tanult SNI-s BTM-s gyermekek fejlesztését		

Rövid távú célok-feladatok	Középtávú célok-feladatok	Hosszú távú célok-feladatok	Megjegyzés
módszerek tanulása, alkalmazása	támogató bánásmód technikák és módszerek beépítése a nevelő-fejlesztő tevékenységbe		
Tiszta, esztétikus, rendezett környezet biztosítása, az intézményi dekorációk frissítése. - Nyári tervezett karbantartási, felújítási munkák koordinálása.	Udvari játékok folyamatos karbantartása, épületek állagmegóvása.	Eszközök és felszerelések szükség szerinti bővítése, javítása.	
Szakmai képzettségi mutatók további bővítése belső és külső továbbképzéssel és önképzéssel.	Pedagógusok ösztönzése szakvizsga megszerzésére.	A pedagógus értékelés során „kiváló” eredményt elérő pedagógusok ösztönzése a minősítési rendszeren belüli megmérettetésre.	
<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>			
A megjelenő jogszabályok folyamatos figyelemmel kísérése: közlőnyök online letöltése, a lehetőségek függvényében a területet érintő konferenciákon és			A folyamatos jogszabály változások folyamatos beépítése a szabályozó dokumentumokba,

Rövid távú célok- feladatok	Középtávú célok- feladatok	Hosszú távú célok- feladatok	Megjegyzés
továbbképzéseken történő részvétel.			valamint beépítésük a gyakorlatba

### A vezetői pályázat/vezetési program alappillérei

- törvényes működés -- **pedagógus új életpálya törvény alkalmazása, azokból adódó feladatok végrehajtása !!!!**
- **KRÉTA rendszer bevezetése**
- **SWOT analízis elkészítése - a feladatok és a célok meghatározása érdekében.**
- **a vezető társak, az intézmények, helyi szokások, dolgozók közeli megismerése**
- a feltételrendszer (infrastruktúra, humán erőforrás, szervezet) magas színvonalon történő biztosítása
- belső és külső kapcsolatok megfelelő ápolása
- etikai kódex egyfajta alap
- pszichológus, belső speciális fejlesztő programok

### Az intézményben a jövőkép kialakítása

Fontosnak tartom az óvoda létjogosultságának megőrzését, szakmai hírnevét, ismertségét, elismertségét. Feladatomnak tekintem a szülőkkel való kölcsönös bizalom fenntartását, a fenntartóval és működtetővel, valamint az intézmény partnerintézményeivel való együttműködést, mely összhangban van a köznevelés előtt álló feladatokkal.

### A vezetői jövőkép, és annak kommunikációja

A jelen viszonyai között egy **reális, pozitív és elérhető jövőképet** kell kialakítani. Fontosnak tartom, hogy a **lehetőségekből kiindulva választ kell adni a kihívásokra**. A jövőképét **hitelesen** kell kommunikálni, és el kell fogadtatni a közösséggel. A kommunikáció ebben az esetben a **célok megismertetését és elfogadtatását** jelenti. A kommunikációban nagyon



fontos, hogy érezhetővé kell tenni, hogy a véleményük megkérdezésével, beépítésével, közösen vállalt jövőképről van szó, mely szolgálja az intézmény, benne a kollegák fejlődését, az elvárásoknak való megfelelést.

### **Az intézményt érintő kihívások**

**Nyitottnak** kell lenni, hogy külső, belső változásokat érzékelni tudjuk. Nagyon fontos a **kapcsolattartás** a külső, belső, közvetlen és közvetett partnerekkel. Fontos a **tájékoztatás, tájékoztatás**. Fel kell térképezni az **okokat**, hosszú és rövid távú célokat, hozzájuk kapcsolódó feladatokat kell megfogalmazni. **Nyomon kell követni** a megoldási folyamatot és a szükséges visszacsatolások után újabb beavatkozásokat kell tenni. A **problémák megoldására** kell törekedni, melyhez elengedhetetlen a **csapatmunka**: mindenki érezze magáénak a felelősséget és a megoldás örömét, az intézmény iránti elkötelezettség erősödjön.

### **Az intézmény deklarált céljainak elérése érdekében**

Fontosnak tartom a **kapcsolatok erősítését és a többirétű kommunikációt**. A **belső kommunikáció** személyes megbeszélések, rendszeres értekezletek, munkamegbeszélések ezt segítik. Használok az infokommunikációs eszközöket. Kihasználok az egyéb kommunikációs csatornákat, mely segíti az óvodáról és céljairól kialakított kép erősítését

**Folyamatosan tájékoztatom** a kollegákat, vezetőtársakat az aktuális állapotról, a megvalósítás helyzetéről. Nem csak a **vizionálásban, a végrehajtásban** is olyan rendszereket kell működtetni, amelyek biztosítják, hogy az elhatározásokat a megfelelő tettek kövessék.

**A vezető a stratégiai célok lebontása operatív célokra, kommunikálása, elfogadtatása munkatársakkal a változások szükségességét, értelmét**

Itt is nagyon fontosnak tartom a **hiteles, őszinte kommunikációt**. A jövőkép mellett az **elvárások és prioritások** feltérképezése segíti a szükséges változások érzékeltetését.

Fontosnak tartom az **érzelmi intelligenciát, az empátiakészséget**, egymás tiszteletét. Az így kialakított légkörben könnyebb feloldani a problémákat, az **együttműködésre, partnerségre** helyezi hangsúlyt.

### **A döntés-előkészítő munkába a vezetőtársait, hogyan az óvodapedagógusok bevonása**

Rendszeres vezetői, vezetőségi, munkaközösségi, nevelőtestületi, munkaértekezletek, megbeszélések lehetőséget adnak az ötletbörzére. Kihasználom az **infokommunikációs** lehetőségeket, a **feltáró, tréning** jellegű megoldásokat.

### **A kollégák együttműködésének koordinálása**

Fontosnak tartom az együttműködésre épülő, **kreatív szakmai munkát**.

Megtalálom azokat a területeket, ahol szükséges a szorosabb együttműködés és kezdeményezem, koordinálom a munkájukat. Ha szükséges **szakember bevonását** is kérem

### **Az alábbi módszerekkel inspirálok, ösztönzőm a munkatársaim**

Vallom, hogy **egy-egy helyzetet több szempontból kell látni, elemezni, értékelni**.

Értékelem, beépítem az **önálló kezdeményezéseket, innovációkat**. Ezek a legeredményesebb motivációk. Az egyének boldogsága, öröme, kiegyensúlyozottsága, pozitívan hat a szervezet egészére. **Személyre szabottan** igyekszem motiválni az embereket. Fontos a **sikerélmény biztosítása**.

Fontosnak tartom a **vezetői kezdeményezőkészséget**, ugyanakkor az **egyéni haladási utat** támogatom.

Az **értékelés, a pozitív megerősítés, a fejlesztő értékelés** is része a motivációnak.

### **A vezetői munkában a nevelés – tanulás - tanítás eredményességének biztosítása**

A **legfontosabb feladat** a tanulás-tanítás eredményességének biztosítása, melyhez elengedhetetlen a **megfelelő tanulási környezet** (biztonság, módszerek, eszközök...) biztosítása. Ez határozza meg mindennapi tevékenységet, fontos része a stratégiai és operatív vezetésnek. Fontosnak tartom a **személyes példamutatást, a magas szintű szakmai tudást, az elhivatottságot**.

### **Az eredményesség biztosítása, a gyermeki eredmények javítása**

Fontosnak tartom a **mérési, értékelési eredményeket**. A megfelelő kompetenciák fejlesztését, a megfelelő **szakemberek bevonását**.

Ehhez szükséges a megfelelő módszertani képzések elvégzése, az ott tanultak alkalmazása, továbbadása.

A **belső mérés, értékelési eredmények** alapján a fejlesztési területek meghatározását, a személyre szabott egyéni fejlesztési területeket.

A **megfelelő eszközök, kiemelten az infokommunikációs eszközök** használatában tett készségek fejlesztését a pedagógusoknál.

### **A fejlesztő célú értékelés, a reflektivitás a vezetői tevékenységben, működésben**

A fejlesztő értékelés a **tanulási folyamat szerves része**, így elengedhetetlen a vezetői feladatokban is. A közösen megfogalmazott célok megvalósítása során a **folyamatos visszajelzésnek** fontos szerepe van (írásban, szóban), az **értékelő megbeszélések** a reflektivitás részei. Kiemelten kezelem a **pedagógus minősítés és tanfelügyelet** intézményi szintű megvalósítását, mely meghatározó a fejlesztő értékelés és reflektivitás szempontjából.

### **Az éves nevelési, tanulási ütemterv, a tevékenységi terv, az alkalmazott módszerek a gyermeki igényekhez igazodjanak**

Olyan tevékenységek megvalósítása szükséges, amely csökkenti a hátrányokat, esélyt ad a felzárkózásra és lehetőséget biztosít a követelmények, elvárások teljesítésére. Feltételezi az egyéni gyermeki igényekhez igazodó differenciált foglalkoztatást és a rugalmas alkalmazkodást az egyéni fejlődési ütemhez. Ehhez a Pedagógiai Program ad irányelvet.

### **Az adaptivitás, differenciálás, saját nevelői ismeretátadás a tanítási gyakorlatában, valamint az intézményi működésben**

A gyermekek **egyéni sajátosságaihoz** igazodó fejlesztés hangsúlyos szerepet kap pedagógiai munkánkban. Kollegáktól is ennek megfelelő tervezést várok el.

Számomra minden egyes gyermek eltérő adottságokkal, előismeretekkel, képességekkel és készségekkel rendelkezik. Kiemelt feladatomnak tekintem a gyermekek aktivitására épülő **tevékenységközpontú oktatást**.

#### **Az inkluzív nevelési-tanulási környezet megteremtése**

A **módszertani kultúra** fejlesztése kiemelt. Támogatója és kezdeményezője vagyok a pedagógusok továbbtanulásának.

Elmondható, hogy óvoda befogadó intézmény, mely **biztonságot ad a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek számára**.

#### **A pozitív intézményi arculat kialakítása és fenntartása**

Nagyon fontos a **kapcsolatok erősítése és a hatékony kommunikáció** és a közös célok megvalósításában rejlő pozitív értékek erősítése.

A gyermekekkel, **szülőkkel, kollégákkal való személyes kapcsolat** a fenntartásban kiemelt szerepet tölthet be.

#### **Az intézményi célok elérését segítő kapcsolatai**

Kiemelten fontosnak tartom a **szülőkkel, kollegákkal** (pedagógus, nem pedagógus) való kapcsolatot. Igyekszem megfelelő tájékoztatással, a feladatok célirányos megvalósításával, az egyenletes terhelhetőség figyelembevételével motiválni, véleményeket beépíteni.

Fontos a **fenntartóval** való jó kapcsolat működtetése.

#### **Kapcsolat az iskolai oktatással, a gyermeki életutak követése**

Az iskolák megismerésével, bemutatkozásával, szülői értekezletek tartásával, nyílt órák, programok látogatásával, ezt közvetítjük a szülők felé.

Ezen kívül nagyon fontos, hogy a gyermekek szívesen jönnek vissza óvodánkba, keresik a kapcsolatot.

### **A kötelező óvodai nevelésben való részvétel megteremtése**

Belső szabályzó dokumentumban rögzítésre kerültek az ezzel kapcsolatos információk, teendők. Ezeket folyamatosan nyomon követem és szükség esetén a megfelelő lépéseket megteszem.

### **A vezetői munkám fejlesztése érdekében**

Szakmai folyóiratok folyamatos figyelése, jogszabályi változások nyomon követése, online információk hasznosítása, vezetői fórumokon való részvétel.

### **Folyamatos vezetői fejlesztés**

Önmagam fejlesztésére keresem azokat a továbbképzési lehetőségeket, melyek hozzájárulnak a még jobb intézményvezetéshez és élek is ezekkel a lehetőségekkel.

Fontos a tájékozottság a vezetéselméletben, a pedagógus életpálya modell (minősítés, tanfelügyelet) megvalósításában. Mesterpedagógusként szaktanácsadói feladatokat látok el, mely jelentősen hozzájárul önfejlesztéséhez, az egymástól tanulás lehetőségének kiaknázásában.

A vezetői munkám elmélyítésének érdekében az ELTE PPK Neveléstudomány-intézményfejlesztés szakon mesterfokot szerettem. Jelenleg is az ELTE PPK hallgatója vagyok Általános és Családügyi Mediáció Szakon.

### **Az önreflexió, az erősségek, fejlesztendő területek meghatározása**

Minden a munkatervben meghatározott feladatra kiterjed, többnyire, havi, negyedéves bontásban, illetve félévi, éves szinten.

### **A vezetői programban megfogalmazott célok megvalósítása**

A vezetői programban célok időarányosan és folyamatosan kerülnek megvalósításra. A célok konkrét feladatokra bontva, személyre szabva kerülnek meghatározásra. A feladatok ellenőrzése folyamatos, az elért eredmények folyamatos visszacsatolásra kerülnek. Ezekből tevődnek össze a következő célok, feladatok.

## **Új célok**

- infokommunikációs eszközök fejlesztése, bővítése (KRÉTA),
- udvari játékok korszerűsítése,
- kollégák szakmai fejlődésének elősegítése.
- Bázis intézmény kialakítása.
- Teljesítményértékelés kidolgozása.
- Személyi és tárgyi feltételek javítása

## **Innovációs törekvések**

Elsősorban az óvoda alapítványa, a Szülői Szervezet támogatásával, valamint fenntartói forrásból, több felújításra és tárgyi eszköz beszerzése.

- klíma telepítése
- bútorok, játékok, udvari játékok beszerzése

## 5. Befejezés

Első alkalommal pályázom meg a Holdfény Uteai Óvoda igazgatói állását, és azt tartom az egyik legfontosabb feladatommak, hogy az óvodát munkatársammal közösen őrizzük meg nevelési intézménynek, óvodának.

Kapjanak a gyermekek biztonságot, elfogadást, szeretetet, és minden esetben tartjuk tiszteletben a családi nevelést. Vallom és hangoztatom, hogy a család egyedi és pótolhatatlan, de az óvoda az egyik fő támasza.

Az eddig elvégzett vezetői munkák alapján, és az előttem álló feladatokkal kapcsolatban szeretném megvalósítani vezetői programomat.

Képesnek és felkészültnek érzem magam ennek a feladatnak a megvalósítására, kollégáim támogatásával.

Vezetői munkámmal elsősorban BUDAÖRS VÁROS ÖNKORMÁNYZATA Holdfény Uteai Óvoda partnereit kívánom szolgálni és érdekeiket képviselni, a kívánatos jövő elérése érdekében. Ehhez határozottsággal biztonságot nyújtok, állást foglalok az innováció szükségessége érdekében.

Figyelembe veszem az intézményi folyamatokban a változások logikai, materiális és lelki vonatkozásait.

A korrekt, építő kritikát elvárom és elfogadom.

Munkatársaimat folyamatosan inspirálom a kiválóság elérésére.



**Bánné Keller Márta**

*címzetes igazgató*

*mesterpedagógus*

*óvodapedagógus- konfliktuskezelés - intézményfejlesztés szaktanácsadó*

*okleveles neveléstudomány szakos bölcsész*

## Nyilatkozat

Alulírott

név Bánné Keller Márta

anyja neve

lakcím

születési hely, idő

személyazonosító igazolvány száma:

jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy

hozzajárulok

BUDAÖRS VÁROS ÖNKORMÁNYZATA HOLLDFÉNY UTCAI ÓVODA igazgatói állására benyújtott pályázati anyagomban foglalt személyes adataimnak a pályázat eljárással összefüggésben szükséges kezeléséhez.

Monor, 2014.03.13.



Bánné Keller Márta

*címzetes igazgató*

*mesterpedagógus*

*óvodapedagógus-konfliktuskezelés-intézményfejlesztés*

*szaktanácsadó*

*okleveles neveléstudomány szakos bölcsész*



## Nyilatkozat

Alulírott

név: Bánné Keller Márta

anyja neve:

lakcím:

születési hely idő:

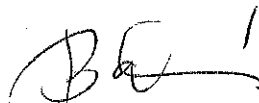
személyazonosító igazolvány száma:

jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy

hozzájárulok

BUDAÖRS VÁROS ÖNKORMÁNYZATA HOLDFÉNY UTCAI ÓVODA igazgatói állására  
benyújtott pályázatomat BUDAÖRS VÁROS ÖNKORMÁNYZATA Képviselő Testülete  
nyilvános tárgyaláson bírálja el.

Monor, 2024.03.13.



Bánné Keller Márta

*címzetes igazgató*

*mesterpedagógus*

*óvodapedagógus-konfliktuskezelés-intézményfejlesztés*

*szakmai tanácsadó*

*oklevéles neveléstudomány szakos bölcsész*

## Nyilatkozat

Alulírott

név

Bánné Keller Márta

anyja neve

lakcím

születési hely, idő

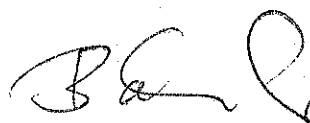
személyazonosító igazolvány száma:

jelen nyilatkozatommal kijelentem, hogy

hozzajárulok

HOLDENYI LÉLEKFOVODA igazgatói állására benyújtott pályázati anyagomat a pályázat véleményezésében és elbírálásában részt vevő személyek megismerhessék, sokszorosítsák, továbbítsák

Monor, 2024.03.13.



Bánné Keller Márta

*címzetes igazgató*

*mesterpedagógus*

*óvodapedagógus-konfliktuskezelés-intézményfejlesztés*

*szaktanácsadó*

*okleveles neveléstudomány szakos bölcsész*

## Nyilatkozat

Alulírott

név:

Bánné Keller Márta

anyja neve:

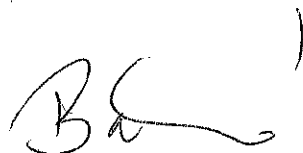
lakcím:

születési hely idő:

személyazonosító igazolvány száma:

jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a számítógépes ismeretek felhasználói szintű tudásával rendelkezem, hogy nem áll fenn a pedagógusokról szóló 2023. évi LII. törvény 27§ (1)-(5) meghatározott büntetőjogi kizáró ok alatt, illetve nem állok cselekvőképességet érintő gondnokság alatt, az állás betöltésénél velem szemben a Kjt. 41. §-a és a 43/A. §-a alapján összeférhetetlenség nem áll fenn, kinevezés (megbízás) esetén vagyonnyilatkozat-tételi kötelezettségének eleget teszek.

Monor, 2024.03.13.



Bánné Keller Márta

címzetes pedagógus

mesterpedagógus

óvodapedagógus/konfliktuskezelés-intezményfejlesztés

szakmai tanácsadó

oklevél és neveléstudomány szakos bölcsész

**SZAKKÖZÉPISKOLAI  
ÉRETTSÉGI-KÉPESÍTŐ  
BIZONYÍTVÁNY**

KELLER MARTIN

aki:

..... Budapest... városban (községben)

született, .

Ben József Övönöi Székely-énekek

1083-Geestv. Ku. S. 16" T.

... az érrettségi-képesítő vizsgabizottság előtt szakközépiskolai érrettségi-képesítő vizsgát tett a következő eredménnyel:

Magyar nyelv és irodalom

Történelem

1 . . . . . 12

Marematikô

## Fizika

عبدالله بن عبدالمطلب

Reddy's

Szakmai gyakorlat

Tuberculosis; Nephritis.

Ez a szakközépiskolai érettségi-képesítő bizonyítvány az 1985. évi I. törvény 80. §-ának (3) bekezdése sze-

print

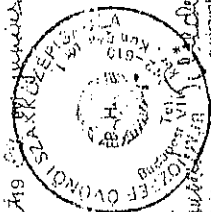
QVŨNŨI ÉS GYERMEK-

FEJÜGYEELŐI MUNKAÖR

BEYÖLTÉSRE KÉPES!

szakképesítéshez kötött munkakör betöltésére képe-  
sít, továbbá felsőoktatási intézményekbe való jelent-  
kezésre jogosít.

Kelt. Buchsbaum 719 ~~S. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107. 108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115. 116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123. 124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131. 132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139. 140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147. 148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155. 156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163. 164. 165. 166. 167. 168. 169. 170. 171. 172. 173. 174. 175. 176. 177. 178. 179. 180. 181. 182. 183. 184. 185. 186. 187. 188. 189. 190. 191. 192. 193. 194. 195. 196. 197. 198. 199. 200. 201. 202. 203. 204. 205. 206. 207. 208. 209. 210. 211. 212. 213. 214. 215. 216. 217. 218. 219. 220. 221. 222. 223. 224. 225. 226. 227. 228. 229. 230. 231. 232. 233. 234. 235. 236. 237. 238. 239. 240. 241. 242. 243. 244. 245. 246. 247. 248. 249. 250. 251. 252. 253. 254. 255. 256. 257. 258. 259. 260. 261. 262. 263. 264. 265. 266. 267. 268. 269. 270. 271. 272. 273. 274. 275. 276. 277. 278. 279. 280. 281. 282. 283. 284. 285. 286. 287. 288. 289. 290. 291. 292. 293. 294. 295. 296. 297. 298. 299. 300. 301. 302. 303. 304. 305. 306. 307. 308. 309. 310. 311. 312. 313. 314. 315. 316. 317. 318. 319. 320. 321. 322. 323. 324. 325. 326. 327. 328. 329. 330. 331. 332. 333. 334. 335. 336. 337. 338. 339. 340. 341. 342. 343. 344. 345. 346. 347. 348. 349. 350. 351. 352. 353. 354. 355. 356. 357. 358. 359. 360. 361. 362. 363. 364. 365. 366. 367. 368. 369. 370. 371. 372. 373. 374. 375. 376. 377. 378. 379. 380. 381. 382. 383. 384. 385. 386. 387. 388. 389. 390. 391. 392. 393. 394. 395. 396. 397. 398. 399. 400. 401. 402. 403. 404. 405. 406. 407. 408. 409. 410. 411. 412. 413. 414. 415. 416. 417. 418. 419. 420. 421. 422. 423. 424. 425. 426. 427. 428. 429. 430. 431. 432. 433. 434. 435. 436. 437. 438. 439. 440. 441. 442. 443. 444. 445. 446. 447. 448. 449. 450. 451. 452. 453. 454. 455. 456. 457. 458. 459. 460. 461. 462. 463. 464. 465. 466. 467. 468. 469. 470. 471. 472. 473. 474. 475. 476. 477. 478. 479. 480. 481. 482. 483. 484. 485. 486. 487. 488. 489. 490. 491. 492. 493. 494. 495. 496. 497. 498. 499. 500. 501. 502. 503. 504. 505. 506. 507. 508. 509. 510. 511. 512. 513. 514. 515. 516. 517. 518. 519. 520. 521. 522. 523. 524. 525. 526. 527. 528. 529. 530. 531. 532. 533. 534. 535. 536. 537. 538. 539. 540. 541. 542. 543. 544. 545. 546. 547. 548. 549. 550. 551. 552. 553. 554. 555. 556. 557. 558. 559. 560. 561. 562. 563. 564. 565. 566. 567. 568. 569. 570. 571. 572. 573. 574. 575. 576. 577. 578. 579. 580. 581. 582. 583. 584. 585. 586. 587. 588. 589. 590. 591. 592. 593. 594. 595. 596. 597. 598. 599. 600. 601. 602. 603. 604. 605. 606. 607. 608. 609. 610. 611. 612. 613. 614. 615. 616. 617. 618. 619. 620. 621. 622. 623. 624. 625. 626. 627. 628. 629. 630. 631. 632. 633. 634. 635. 636. 637. 638. 639. 640. 641. 642. 643. 644. 645. 646. 647. 648. 649. 650. 651. 652. 653. 654. 655. 656. 657. 658. 659. 660. 661. 662. 663. 664. 665. 666. 667. 668. 669. 670. 671. 672. 673. 674. 675. 676. 677. 678. 679. 680. 681. 682. 683. 684. 685. 686. 687. 688. 689. 690. 691. 692. 693. 694. 695. 696. 697. 698. 699. 700. 701. 702. 703. 704. 705. 706. 707. 708. 709. 710. 711. 712. 713. 714. 715. 716. 717. 718. 719. 720. 721. 722. 723. 724. 725. 726. 727. 728. 729. 730. 731. 732. 733. 734. 735. 736. 737. 738. 739. 740. 741. 742. 743. 744. 745. 746. 747. 748. 749. 750. 751. 752. 753. 754. 755. 756. 757. 758. 759. 760. 761. 762. 763. 764. 765. 766. 767. 768. 769. 770. 771. 772. 773. 774. 775. 776. 777. 778. 779. 780. 781. 782. 783. 784. 785. 786. 787. 788. 789. 790. 791. 792. 793. 794. 795. 796. 797. 798. 799. 800. 801. 802. 803. 804. 805. 806. 807. 808. 809. 810. 811. 812. 813. 814. 815. 816. 817. 818. 819. 820. 821. 822. 823. 824. 825. 826. 827. 828. 829. 830. 831. 832. 833. 834. 835. 836. 837. 838. 839. 840. 841. 842. 843.~~



*Műveltség* -  
a vizsgabizottság  
társelnöke

*Műveltségügyi bizottság*

Q. 1032

A. Tű. 551. r. sz. - Pátria-Nyomell. 5007-35.000  
L.: MM részéről M. T. 1988. X. 27. - FNYV. 5. (R) 54/d

7/1997. szám

## OKLEVÉL

Ezt az oklevelet Bánné Keller Márta

számára állítottuk ki,

aki 19. évben. hó. napján

városban (községben)

megyében Magyar országban

született, és az 1994. tanévtől az 1996. tanévig

Budapesti Tanítóképző Főiskola

óvodapedagógus szakán

főiskolai tanulmányi kötelezettségének eleget tett.

A Záróvizsga-Bizottság 1997. évi január hó

27. -i határozata alapján nevezettet

ovodapedagógusnak

nyilvánítjuk

Oklevélének minősítése jó

Kelt Budapest 97. január hó 27. -n.

Tibor Tibor  
a Záróvizsga-Biz. elnöke  
Kelt: 1997. január 27. n.  
A \* BUDAPESTI TANÍTÓKÉPZŐ FŐISKOLA \*

Sorszám: PT A ..... 7/1999. szám

## OKLEVÉL

Ez a szakirányú továbbképzésben szerzett oklevél Bánne

Keller Marta számára állítottuk ki,

ak ..... hó ..... napján

..... városban (községben)

..... megyében Magyar

született, és Budapesti Tanítóképző Főiskola felsőoktatási

intézményében) szerzett 1997. év. január hó 27. napján két,

7 / 1997. számon kiállított oklevéllel igazolt főiskolai

szerű végzettségre, óvodapedagógus szakképzésére

alapján az 1997/98. tanévtől (t/z) 1998/99. tanévig

Budapesti Tanítóképző Főiskola felsőoktatási intézmény)

vezető óvodapedagógus szakirányú szakján tanulmányokat folytatott.

A Záróvizsga Bizottság előtt 1999. év. január hó 13. napján

tett záróvizsga alapján (vagy vizsgájuk megfelelően) vezető

óvodapedagógus szakirányú szakképzéséget szerzett.

Kelt Budapest 1999. év január hó 13.-n.

A. TB. 1179. r. SZ. - Pártis-Nemethi - 24.364  
Pártis-Nemethi Rt. - (Fax: 55551)  
Cím: Műk. Iskolák 6. q. 198. l. 16.

*Keller Marta*  
P. H.  
a Záróvizsga Bizottság elnöke  
Keller Marta Elnök  
r. H. (táskán, igazgató, igazgató)

P81 A 080896

Oklevél sorszáma: ELTE-PPK-1150/2020  
Intézményi azonosító szám: FI80798  
MKKR szintje: 7. szint  
EKKR szintje: 7. szint

# OKLEVÉL

Ezen oklevél tanúsítja, hogy

*Bánné Keller Márta Krisztina*

*Eötvös Loránd Tudományegyetem*

*neveléstudományi* mesterképzési szakán

tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett, mesterfokozatot és

*okleveles neveléstudomány szakos bölcsész*

szakképzettséget szerzett. A képzés ideje *nég* félév.

Oklevelének minősítése: *közepes*.

Kelt: *Budapest, 2020. év február* hónap 27. napján



*Keller Márta*  
rektor

*Zárójelentés:* Az oklevél tulajdonosa tanulmányai során a képzéshez tartozó *tanulmányi felkészítés* szakirány specializáció követelményeit teljesítette.

Sorszám: OH-MES/3570/2014.

## TANÚSÍTVÁNY

amely tanúsítja, hogy

**Bánné Keller Márta**

születéskori név: Keller Márta

az Új Széchenyi Terv Társadalmi Megújulás Operatív Program Pedagógusképzés támogatása  
kiemelt projekt (TÁMOP-3.1.5/12-2012-0001) keretében megvalósuló

Mesterpedagógus

pedagógus besorolási fokozatra irányuló próbaminősítési eljárásban részt vett.

A próbaminősítési eljárás záró időpontja: 2014.12.06.

A próbaminősítési eljárás eredménye: 100%

A próbaminősítési eljárásban az elvárt követelményeknek

megfelelt.

A próbaminősítési eljárás pedagógus továbbképzés keretében történt, amelynek sikeres  
elvégzését az T-1925/2014. sz. tanúsítvány tanúsítja.

Jelen tanúsítványt a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló  
1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról szóló  
326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet 37. §-ában adott felhatalmazás alapján állítottam ki.

Budapest, 2014.12.19.



Kerekes Balázs  
projektigazgató

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



MINISZTERELNÖKSÉG  
EMBERERŐFORRÁS  
KEZELÉSI KÖZPONT

EMBERERŐFORRÁS KÖZPONT

OKTATÁSI HIVATAL



# TANÚSÍTVÁNY

Ikt.sz: 57 /1998

Tan.sz: MK.1997./II.sz. 2028/1998.

**Bánné Keller Márta**

A Fabula Humán Szolgáltató Bt. (3532 Miskolc, Avar u. 22. ; 1016 Budapest, Lisznyai u.24.) szervezésében a

## TEVÉKENYSÉGGÖZPONTÚ ÓVODAI NEVELÉSI PROGRAM

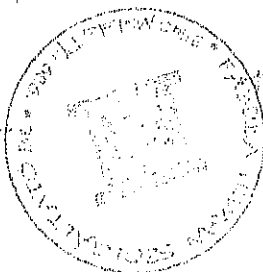
című, 30 órás továbbképzésen .....-tól,  
.....-ig részt vett.

A tanfolyam helye:.....

Budapest, 1998. ....

*Baróczi Judit*

Baróczi Judit  
továbbképzés szervező



*Fábián Katalin*

Fábián Katalin  
továbbképzés felelős

**INFORMATIKA-SZÁMÍTÁSTECHNIKA TANÁROK EGYESÜLETE**

1143 Budapest, Stefánia u. 91.

Sorszám: 6377 / 2002

**TANÚSÍTVÁNY**

arról, hogy

**Bánné Keller Márta**

elvégezte a 277/1997. (XII.22) sz. Korm. rendelet szerint akkreditált  
alábbi pedagógus-továbbképzési tanfolyamot:

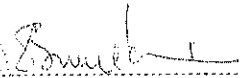
A tanfolyam neve: **Számítógép és Internet alapismeretek**  
A tanfolyam óraszám: **55 óra**  
Indítási engedély száma: **XXV./2./107/2000**  
A továbbképzés helyszíne: **József Attila Gimnázium és Közgazdasági Szki**  
**2200 Monor, Ady Endre út 12-14.**  
A továbbképzés ideje: **2002.04.23 - 2002.06.26 -ig.**

A résztvevő az alábbiak szerint megfelelt a továbbképzés követelményeinek:

Záródolgozat: megfelelt, írásbeli vizsga: megfelelt, gyakorlati vizsga: megfelelt.

Ez a tanúsítvány TEÁOR szerint besorolt munkakör betöltésére, tevékenység  
folytatására (önmagában) nem jogosít.

Kelt: Budapest, 2002.07.08.

  
P.H. Dr. Bánhidi Sándorné

Sorszám: 10/2005

Eng.sz: XXV./2./787./2000.

# TANÚSÍTVÁNY

Bánné Keller Mária

(Leánykori név: Keller Mária) szül: .....  
részt vett a

"Tevékenységek központú óvodai nevelési programot adaptáló  
óvodák továbbképzése"  
című

..... 60 órás

a 277/1997.(XII.22.)sz Korm. rendelet szerint akkreditált  
pedagógus-továbbképzési programon.

A résztvevő a továbbképzés követelményeinek megfelelt.

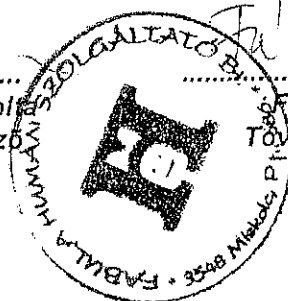
A továbbképzés helyszíne: BUDAPEST

A továbbképzés ideje: FEBRUÁR től MÁJUS ig

Ez a tanúsítvány munkakör betöltésére, tevékenység folytatására nem  
jogosít!

BUDAPEST 2005. máj. 10.

Kocsisné Gőz Sarolta  
Továbbkép. szervező



Fábián Katalin  
Továbbkép. felelős

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar  
1075 Budapest, Kazinczy u. 23-27.



No.: F-79/2008  
BAKQAAP.ELTE

## TANÚSÍTVÁNY

arról, hogy

**Bánné Keller Márta,**

városban (községben) született,

az Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Karán a

**Fejlesztőpedagógus** című

OM 300/6/2006 indítási engedély számú,

120 órás, 2008. február 12-től, 2008. június 17-ig tartó,

ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Budapest

helyszínen megrendezett pedagógus-továbbképzési programot

**kiválóan megfelelt**

minősítéssel elvégezte.

Budapest, 2008. október 13.

Palotai Zoltán  
képzési felelős



Quadr  
dékán



Oktatási Hivatal  
SZOLNOKI PEDAGÓGIAI  
OKTATÁSI KÖZPONT

5000 Szolnok, Mária út 19.  
Postacím: 5000 Szolnok, Mária út 19.  
Telefon: (+36-56) 510-710  
E-mail: info.POK.Szolnok@okh.gov.hu

Azonosító: OH-SZOLNOKI POK/645/2016.

## IGAZOLÁS

arról, hogy

**Bánné Keller Márta**

Születési név: Keller Márta

részt vett a

**Vezetői mesterfogások - óvodavezetők szakmai műhelye**  
című

15 órás továbbképzésen.

*A 277/1997. (XII. 22.) sz. Korm. rendelet 5. § (3) d) pontja szerint a képzés időtartama a 120 órás kötelező továbbképzésbe beszámítható*

**A továbbképzés szervezője:** Oktatási Hivatal Szolnoki Pedagógiai Oktatási Központ, 5000 Szolnok, Mária út 19.

**A továbbképzés helyszíne:**

Monori Kossuth Lajos Óvoda, 2200 Monor, Kossuth Lajos út 37.

**A továbbképzés időpontja:**

2016. november 10.; 17.; 24.

Szolnok, 2016. november 24.

Szabó Róza  
főosztályvezető

*Az igazolás munkakör betöltésére nem, tevékenység folytatására jogosultságot megadó egyéb feltételek fennállása esetén jogosít.*



Oktatókutató és Fejlesztő Intézet  
TÁMOP-3.1.5/12-2012-0001  
Pedagógusképzés támogatása

Képzés nyilvántartási száma: OFI-AK-201/2014

Sorszám: T-1925/2014

# TANÚSÍTVÁNY

arról, hogy

**Bánné Keller Márta Krisztina**

született: Keller Márta Krisztina

részt vett

**Szaktanácsadók felkészítése az óvodapedagógusok fejlesztő célú támogatására**

című

60 órás

- a 277/1997. (XII.22.) sz. Kormányrendelet szerint -  
akkreditált pedagógus-továbbképzési programon.

Alapítási engedély száma: 957/166/2013

tantárgy/terület:

**A továbbképzés helyszíne:**

Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, 1065 Budapest Bajcsy-Zsilinszky út 57.

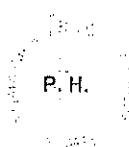
**A továbbképzés ideje:**

2014.08.25.-2014.09.29.

Ez a tanúsítvány munkakör betöltésére nem, tevékenység folytatására jogszabályban meghatározott egyéb feltételek fennállása esetén jogosít!

Kelt: Budapest, 2014.10.29.

.....  
Hancock Márta  
Pedagógiai Szakmai Szolgáltató Központ



.....  
Dr. Kaposi József  
Főigazgató

Oktatókutató és Fejlesztő Intézet  
1143 Budapest, Szabvány u. 6-8  
Telefon: (+36-1) 295-7200  
Fax: (+36-1) 295-7202  
www.ofi.hu

**SZÉCHENYI**



Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



MAGYARORSZÁGI  
KORMÁNY

**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**



## Oktatási Hivatal

Szolnoki Pedagógiai Oktatási Központ

Szolnoki Központ  
Rákóczi út 10. 5000 Szolnok  
Telefon: 06-30-262-111  
Fax: 06-30-262-112  
E-mail: [szolnok@okh.hu](mailto:szolnok@okh.hu)

Ügyintéző: Ácsné Fekete

Ügyiratszám: PSZC/998/2017/001

### Igazolás

Hivatalosan igazolom, hogy Bánné Keller Márta

óvodapedagógus a pedagógiai szakmai szolgáltatásokból a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat ellátó intézményekről és a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokban való közreműködés feltételeiről szóló 48/2012. (XII. 12.) EMMI rendelet 18. A sz. a alapján a Szolnoki Pedagógiai Oktatási Központnál - megbízási szerződés alapján - szaktanácsadói feladatot lát el.

A szaktanácsadó szakterülete: *Tantárgygondozói - Óvodapedagógiai és Intézményközi szakterület*

Szolnok, 2017. március hó 10. nap

Szabó Róza

főosztályvezető

Oktatási Hivatal Szolnoki Pedagógiai Oktatási Központ

Oktatási Hivatal

Sorszám: OH-INT/3999/2015.

A továbbképzést szervező Oktatási Hivatal  
Székhelye: 1055 Budapest, Szalay utca 10-14.

## TANÚSÍTVÁNY

arról, hogy

Bánné Keller Márta

reszt vett az Új Széchenyi Terv Társadalmi Megújulás Operatív Program  
Köznevelési reformok operatív megvalósítása kiemelt projekt  
(TÁMOP-3.1.15-14-2014-0001) keretében az

„Intézményvezetők felkészítése az intézményi önértékeléshez, a tanfelügyeleti ellenőrzéshez és  
a pedagógusminősítéshez kapcsolódó intézményvezetői feladatok ellátására”  
című

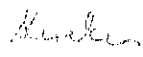
23/102/2015 alapítási engedély határozatszámú  
- a 277/1997 (XII. 22.) Korm. rendelet szerint akkreditált -  
30 órás  
pedagógus-továbbképzési programon.

A résztvevő a továbbképzés követelményeinek  
megfelelt

A továbbképzés helyszíne: Ceglédi Gyógyfürdő és Szabadidőközpont - 2700 Cegléd, Fürdő út 27-29.

A továbbképzés ideje: 2015.08.24 - 2015.10.15

Budapest, 2015.11.05

  
Kerekes Balázs  
projektigazgató

p.h.

Ez a tanúsítvány munkakör betöltésére nem  
szükségesség folytatására jogszabályban meghatározott  
egyéb feltételek fennállása esetén jogosít.

SZÉCHENYI

European Union  
Támogatás  
2014-2020  
TÁMOP-3.1.15-14-2014-0001





MÓD-SZER-TÁR Oktatásszervező és Tanácsadó Bt.  
1039 Budapest, Hadrianus u. 5. V/49.

## IGAZOLÁS

arról, hogy

Név: **Bánné Keller Márta**

Születési név: **Keller Márta**

részt vett

- a pedagógus-továbbképzésről, a pedagógus-szakvizsgáról, valamint a továbbképzésben részt vevők juttatásáról és kedvezményéről szóló 277/1997. (XII. 22.) sz. Kormányrendelet 5.§ (3)d) szerinti nem akkreditált képzésen, ahol a képzési idő, legalább az öt óráét eléri -

Képzés címe:

**Önértékelési szakmai nap -  
Segítségnyújtás az intézményi (óvoda) önértékeléshez, a tanfelügyeleti ellenőrzések előkészítéséhez**

Képzés időpontja és időtartama:

2017. június 19. 8:00-13:00 óra (6.5 tanóra)

Képzés helyszíne:

Monori Napsugár Óvoda, 2300 Monor, Jászai Mari tér 1.

Kelt: Budapest, 2017. június 19.

Nincs még egy ilyen kor, amikor a gyermeknek nagyobb szüksége lenne az értelmes segítségre, és minden, ami akadályozza a kreatív tevékenységben, a tökéletesség-elérésének esélyét csökkenti.

*Maria Montessori*

Kovács Mária  
ügyvezető  
MÓD-SZER-TÁR Bt.

Telefon: 06-30/460-3876, Fax: 06-1/245-5572, Email: info@mod-szer-tar.hu

## **Vezetői tanfelügyeletem eredménye**

### **1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása**

1.1. Milyen módon biztosítja, hogy a nevelés/tanulás a gyermeki fejlődést eredményezze?

1.1.1.

Részt vesz az intézmény pedagógiai programjában megjelenő nevelési alapelvek, célok és feladatok meghatározásában.

1.1.2.

Együttműködik munkatársaival, és példát mutat annak érdekében, hogy az intézmény elérje a nevelési, tanulási eredményekre vonatkozó deklarált céljait.

1.1.3.

A gyermekek egyéni készségeinek és képességeinek kibontakoztatására összpontosító nevelő munkát vár el.

1.2. Hogyan biztosítja a mérési, értékelési eredmények beépítését a nevelési/tanulási folyamatba?

1.2.4.

Az intézményi működést befolyásoló azonosított, összegyűjtött, értelmezett mérési adatokat, eredményeket felhasználja a stratégiai dokumentumok elkészítésében, az intézmény jelenlegi és jövőbeli helyzetének megítélésében, különösen a nevelés/tanulás szervezésében és irányításában.

1.2.5.

A kollégákkal megosztja a nevelési/tanulási eredményességről szóló információkat.

1.2.6.

Beszámolót kér a gyermek megfigyelésén, és a helyben szokásos méréseken alapuló egyéni fejlődés változásáról és elvárja, hogy a tapasztalatokat felhasználják a gyermek fejlesztése érdekében.

1.3. Hogyan biztosítja a fejlesztő célú értékelést, visszajelzést, reflektivitást az intézmény napi gyakorlatában?

1.3.7.

Irányításával az intézményben kialakítják a gyermekek értékelésének közös alapelveit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg.

1.3.8.

Irányításával az intézményben a fejlesztő célú visszajelzés beépül a pedagógiai kultúrába.

1.4. Hogyan gondoskodik arról, hogy az éves nevelési, tanulási ütemterv, a tevékenységi terv, az alkalmazott módszerek a gyermeki igényeknek megfeleljenek, és hozzájáruljanak a fejlődéshez?

1.4.9.

A jogszabályi lehetőségeken belül a pedagógiai programot, az Óvodai nevelés országos alapprogramjára (ONAP) alapozva, az intézmény sajátosságaihoz igazítja.

1.4.10.

Irányítja az éves nevelési, az éves tanulási/tevékenységi/projekt/tematikus terv, és az éves tervezés egyéb dokumentumainak kidolgozását és összehangolását annak érdekében, hogy azok lehetővé tegyék a pedagógiai program teljesítését valamennyi gyermek számára.

1.5. Hogyan működik a differenciálás és az adaptív nevelés az intézményben és saját nevelési tanítási gyakorlatában?

1.5.11.

Irányítja a differenciáló, az egyéni nevelési/tanulási utak kialakítását célzó nevelés/tanulástámogató eljárásokat, a hatékony gyermeki egyéni fejlesztést.

1.5.12.

Gondoskodik róla, hogy a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek (tehetséggondozást, illetve felzárkóztatást igénylők) speciális támogatást kapjanak.

1.5.13.

Nyilvántartja a kötelező óvodai nevelésből távolmaradás kockázatának kitett gyermekeket, és aktív irányítói magatartást tanúsít a távolmaradás megelőzése érdekében.

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

A kompetencia értékelése:

**Fejleszthető területek:**

-

**Kiemelkedő területek:**

Tervező munkája nyomon követhető, tudatos, a dokumentumok a pedagógiai program célkitűzéseire épülnek. A tervezés és megvalósítás koherens. Intézményében optimális környezetet biztosít a tevékenységek megvalósításához.

## 2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

### 2.1. Hogyan vesz részt az intézmény jövőképek kialakításában?

2.1.1.

A jövőkép megfogalmazása során figyelembe veszi az intézmény külső és belső környezetét, a folyamatban lévő és várható változásokat.

2.1.2.

Szervezi és irányítja az intézmény jövőképek, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elveinek megismerését és nevelési/tanulási-tanítási folyamatokba épülését.

2.1.3.

Az intézményi jövőkép és a pedagógiai program alapelvei, célrendszere a vezetői pályázatában megfogalmazott jövőképpel fejlesztő összhangban vannak.

### 2.2. Hogyan képes reagálni az intézményt érő kihívásokra, változásokra?

2.2.4.

Figyelemmel kíséri az aktuális külső és belső változásokat, konstruktívan reagál rájuk, ismeri a változtatások szükségességének okait.

2.2.5.

A változtatást, annak szükségességét és folyamatát, valamint a kockázatokat és azok elkerülési módját megosztja kollégáival, a felmerülő kérdésekre választ ad.

2.2.6.

Képes a változtatás folyamatát hatékonyan megtervezni, értékelni és végrehajtani.

### 2.3. Hogyan azonosítja azokat a területeket, amelyek stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szorulnak?

2.3.7.

Folyamatosan nyomon követi a célok megvalósulását.

2.3.8.

Rendszeresen meghatározza az intézmény erősségeit és gyengeségeit (a fejlesztési területeket), ehhez felhasználja a belső és a külső intézményértékelés eredményét.

### 2.4. Milyen lépéseket tesz az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében?

2.4.9.

Irányítja az intézmény hosszú és rövid távú terveinek lebontását és összehangolását, biztosítja azok megvalósítását, értékelését, továbbfejlesztését.

2.4.10.

A stratégiai célok eléréséhez szükséges feladat-meghatározások pontosak, érthetőek, a feladatok végrehajthatók.

2.5. Hogyan teremti a környezete felé és a változásokra nyitott szervezetet?

2.5.11.

Folyamatosan informálja kollégáit és az intézmény partnereit a megjelenő változásokról, lehetőséget biztosít számukra az önálló információszerzésre (konferenciák, előadások, egyéb források).

2.5.12.

A vezetés engedi, és szívesen befogadja, a nevelés/tanulás-tanítás eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.

2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A kompetencia értékelése:

**Fejleszthető területek:**

-

**Kiemelkedő területek:**

Mindenki számára értelmezhető és elfogadható közös célokat, értékrendszert dolgoz ki. A munkafolyamatok tervezésénél meghallgatja és figyelembe veszi a munkatársai véleményét. Az intézményi sajátosságokat figyelembe véve teret biztosít kollégái számára a szakmai fejlődésre. A feladatok konkrét meghatározása egyértelmű, a terhelés egyenletes eloszlása megfelelő. Innovációkra nyitott vezetői személyiség.

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

3.1. Hogyan azonosítja erősségeit, vezetői munkájának fejlesztendő területeit, milyen az önreflexiója?

3.1.1.

Vezetői munkájával kapcsolatban számít a kollégák véleményére.

3.1.2.

Tudatos saját vezetési stílusának érvényesítésében, ismeri erősségeit és korlátait.

3.1.3.

Önértékelése reális, erősségeivel jól él, hibáit elismeri, a tanulási folyamat részeként értékeli.

3.2. Milyen mértékű elkötelezettséget mutat önmaga képzése és fejlesztése iránt?

3.2.4.

Az óvodapedagógusi szakma és az intézményvezetés területein keresi és rendelkezik új szakmai információkkal és elsajátítja azokat.

3.2.5.

Vezetői hatékonyságát önreflexiója, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejleszti.

3.2.6.

Hiteles és etikus magatartást tanúsít (kommunikációja és magatartása a pedagógus etika normáinak megfelelnek.)

3.3. Időarányosan hogyan teljesülnek a vezetői programjában leírt célok, feladatok? Mi indokolja az esetleges változásokat, átütemezéseket?

3.3.7.

A vezetői programjában leírtakat folyamatosan figyelembe veszi a célok kitűzésében, a tervezésben, a végrehajtásban.

3.3.8.

Ha a körülmények változása indokolja a vezetői pályázat tartalmának felülvizsgálatát, ezt világossá teszi a nevelőtestület és valamennyi érintett számára.

3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

A kompetencia értékelése:

**Fejleszthető területek:**

-

**Kiemelkedő területek:**

Saját szakmai fejlődése tekintetében igényes. Folyamatosan képi magát. Önreflexióra képes. Érti saját erősségeit és fejlesztendő területeit.

4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

4.1. Hogyan osztja meg a vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégáival?

4.1.1.

A munkatársak felelősségét, jogkörét és hatáskörét egyértelműen meghatározza, felhatalmazást ad.

4.1.2.

A vezetési feladatok egy részét delegálja vezetőtársai munkakörébe, majd a továbbiakban a leadott döntési- és hatásköri jogokat ő maga is betartja, betartatja.

4.2. Hogyan vesz részt személyesen a humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében?

4.2.3.

Irányítja és aktív szerepet játszik a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában (az országos önértékelési rendszer intézményi adaptálásában) és működtetésében.

4.2.4.

Részt vállal az óvodapedagógusok tevékenységének látogatásában, megbeszélésében.

4.2.5.

Az óvodapedagógusok értékelésében a vezetés a fejlesztő szemléletet érvényesíti, az egyének erősségeire fókuszál.

4.3. Hogyan inspirálja, motiválja és bátorítja az intézményvezető a munkatársakat?

4.3.6.

Ösztönzi a nevelőtestület tagjait önmaguk fejlesztésére illetőleg önfejlesztésre.

4.3.7.

Alkalmat ad az óvodapedagógusoknak személyes szakmai céljaik megvalósítására, támogatja munkatársait terveik és feladataik teljesítésében.

4.4. Hogyan tud kialakítani együttműködést, hatékony csapatmunkát a kollégák között?

4.4.8.

Aktívan működteti a munkaközösségeket, az egyéb csoportokat (projektes csoport pl., intézményi önértékelésre), vezetői jelenléte fontosságának tükrében részt vesz a team munkában.

4.4.9.

Kezdeményezi, szervezi és ösztönzi az intézményen belüli együttműködések.

4.5. Milyen módon biztosítja és támogatja az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégái szakmai fejlődését?

4.5.10.

A továbbképzési programot, beiskolázási tervet úgy állítja össze, hogy az megfeleljen az intézmény szakmai céljainak, valamint a munkatársak szakmai karriertervének.

4.5.11.

Szorgalmazza a belső tudásmegosztás különböző formáit.

4.6. Hogyan vonja be a vezető az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusokat?

4.6.12.

Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe bevonja az intézmény munkatársait és partnereit.

4.6.13.

A döntésekhez szükséges információkat megosztja az érintettekkel.

4.6.14.

Mások szempontjait, eltérő nézeteit és érdekeit figyelembe véve hoz döntéseket, old meg problémákat és konfliktusokat.

4.7. Mit tesz a nyugodt munkavégzésre alkalmas, pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése érdekében?

4.7.15.

Személyes kapcsolatot tart az intézmény teljes munkatársi körével, odafigyel problémáikra és választ ad kérdéseikre.

4.7.16.

Olyan nevelési/tanulási környezetet alakít ki, ahol az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a nevelési/tanulási folyamatot támogató rend jellemzi. (Pl. mindenki által ismert és betartott szokások, szabályok.)

4.7.17.

Támogatja, ösztönzi az innovációt és a kreatív gondolkodást, az újszerű ötleteket.

4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A kompetencia értékelése:

**Fejleszthető területek:**

-

**Kiemelkedő területek:**

A vezetővé választása után rugalmas gondolkodással, elhivatottsággal, szakmai felkészültséggel olyan közösséget alkotott, melyben a kollégák együttműködnek egy közös cél és értékrend mentén. Új ötletekkel, együttműködési formákkal segíti a testület munkáját. Ellenőrzése, fejlesztő értékelése az intézményben mindennapos. Támogatja a kollégák fejlődési szándékát.

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

5.1. Hogyan történik a jogszabályok figyelemmel kísérése?

5.1.1.

Folyamatosan figyelemmel kíséri az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók változásait.

5.1.2.

Az óvodapedagógusokat az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály-változásokról folyamatosan tájékoztatja.

5.2. Hogyan tesz eleget az intézményvezető a tájékoztatási kötelezettségének?

5.2.3.

Az érintettek tájékoztatására többféle kommunikációs eszközt, csatornát (verbális, nyomtatott, elektronikus, közösségi média stb.) működtet.

5.2.4.

A megbeszélések, értekezletek vezetése hatékony, szakszerű kommunikáción alapul.

5.3. Hogyan történik az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)?

5.3.5.

Hatékony idő- és emberi erőforrás felhasználást valósít meg (egyenletes terhelés, túlterhelés elkerülése, stb.).

5.3.6.

Hatáskörének megfelelően megtörténik az intézmény mint létesítmény, és a használt eszközök biztonságos működtetésének megszervezése (pl.: sportlétesítmények eszközei, sószoza, főzőkonyha).

5.4. Hogyan biztosítja az intézményvezető az intézményi működés nyilvánosságát, az intézmény pozitív arculatának kialakítását?

5.4.7.

Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozza nyilvánosságra.

5.4.8.

A pozitív kép kialakítása és a folyamatos kapcsolattartás érdekében kommunikációs eszközöket, csatornákat működtet.

5.5. Hogyan biztosítja az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságát?

5.5.9.

Szabályozással biztosítja a folyamatok nyomon követhetőségét, ellenőrizhetőségét.

5.5.10.

Elvárja a szabályos, korrekt dokumentációt.

5.6. Milyen, a célok elérését támogató kapcsolatrendszert alakított ki az intézményvezető?

5.6.11.

Személyesen irányítja partnereinek azonosítását, részt vesz a partnerek képviselőivel és a partnereket képviselő szervezetekkel (például SZMK, óvodaszék) történő kapcsolattartásban.

5.6.12.

Az intézmény vezetése hatáskörének megfelelően hatékonyan együttműködik a fenntartóval az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások biztosítása érdekében.

5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

A kompetencia értékelése:

**Fejleszthető területek:**

Az aktuális jogszabályi változások jelenjenek meg a dokumentumokban.

**Kiemelkedő területek:**

Jó kapcsolatot ápol a térség intézmény vezetőivel, fenntartóval, szülőkkel. Szaktanácsadóként más települések óvodáival is szakmai kapcsolatot ápol. Szóbeli és írásos kommunikációját a tényszerűség és a szaktudás jellemzi. Az intézményt a céloknak megfelelően működteti, kiemelt figyelmet fordít a higiénára, a biztonságos és szakszerű működtetésre.

## **Intézményi tanfelügyeletem eredménye**

### **1. Pedagógiai folyamatok**

#### **1.1. Hogyan valósul meg a stratégiai és operatív tervezés?**

##### **1.1.1.**

Az intézmény vezetése irányítja az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak koherens kialakítását.

##### **1.1.2.**

Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumai az intézmény működését befolyásoló mérési (az Eredmények értékelési területnél felsorolt adatok), demográfiai, és más külső mutatók (például szociokulturális felmérések adatai) azonosítása, gyűjtése, feldolgozása és értelmezése alapján készülnek. Ezek segítik az intézmény jelenlegi és jövőbeni helyzetének megítélését.

##### **1.1.3.**

A tervek elkészítése a nevelőtestület bevonásával történik, az intézmény munkatársainak felkészítése a feladatra időben megtörténik.

##### **1.1.4.**

Biztosított a fenntartóval való jogszabály szerinti együttműködés.

##### **1.1.5.**

Az intézményi önértékelési ciklust lezáró intézkedési terv és a stratégiai és operatív tervezés dokumentumainak összehangolása megtörténik.

##### **1.1.6.**

Az éves munkaterv összhangban van a stratégiai dokumentumokkal és a munkaközösségek terveivel.

#### **1.2. Milyen az intézményi stratégiai terv és az oktatáspolitikai köznevelési célok viszonya; az operatív tervezés és az intézményi stratégiai célok viszonya?**

##### **1.2.7.**

Az intézmény stratégiai dokumentumai az adott időszak oktatáspolitikai céljaival összhangban készülnek.

##### **1.2.8.**

Az operatív tervezés a stratégiai célok hatékony megvalósulását szolgálja, és a dokumentumokban nyomon követhető.

#### **1.3. Hogyan történik a tervek megvalósítása?**

##### **1.3.9.**

A stratégiai tervek megvalósítása nevelési évekre bontott, amelyben megjelennek a stratégiai célok aktuális elemei. (Pedagógiai program, a vezetői pályázat, a továbbképzési terv és az ötéves intézkedési terv, stb. aktuális céljai, feladatai.)

##### **1.3.10.**

Az intézmény éves terveinek (éves munkaterv, éves intézkedési tervek, munkaközösségi tervek, a pedagógiai munka, tervezési dokumentumai, stb.) gyakorlati megvalósítása a pedagógusok és a munkaközösségek bevonásával történik.

##### **1.3.11.**

Az intézmény nevelési/tanítási céljai határozzák meg a módszerek, eljárások kiválasztását, alkalmazását.

##### **1.3.12.**



Az intézményi pedagógiai folyamatok (például nevelési évre, gyermekcsoportra tervezett egymásra épülő tevékenységek) a személyiség- és közösségfejlesztést, az elvárt nevelési, tanulási eredmények elérését, a szülők, gyermekek és munkatársak elégedettségét és a fenntartói elvárások teljesülését szolgálják.

1.4. Milyen az intézmény működését irányító éves tervek és a beszámolók viszonya?

1.4.13.

Az éves tervek és beszámolók egymásra épülnek.

1.4.14.

A nevelési év végi beszámoló megállapításai alapján történik a következő nevelési év tervezése.

1.4.15.

A beszámolók szempontjai illeszkednek az intézményi önértékelési rendszerhez.

1.5. Milyen a pedagógusok éves tervezésének, és a terv tényleges megvalósulásának a viszonya?

1.5.16.

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.

1.5.17.

A pedagógiai munka megfelel az éves tervezésben foglaltaknak, az esetleges eltérések indokoltak.

1.5.18.

A teljes pedagógiai folyamat követhető a tevékenységi tervben, a csoportnaplókban, valamint a gyermeki produktumokban.

1.6. Hogyan működik az ellenőrzés az intézményben?

1.6.19.

Az intézményi stratégiai alapidokumentumok alapján az intézményben belső ellenőrzést végeznek.

1.6.20.

Az ellenőrzési tervben szerepel, hogy ki, mit, milyen céllal, milyen gyakorisággal, milyen eszközökkel ellenőriz.

1.6.21.

Az intézmény azonosítja az egyes feladatok eredményességének és hatékonyságának méréséhez, értékeléséhez szükséges mutatókat.

1.6.22.

Az ellenőrzések eredményeit felhasználják az intézményi önértékelésben, és a pedagógusok önértékelése során is.

1.7. Hogyan történik az intézményben az értékelés?

1.7.23.

Az értékelés tények és adatok alapján, tervezetten és objektíven történik, alapját az intézményi önértékelési rendszer jelenti.

1.7.24.

Az intézményi önértékelési rendszer működését az intézmény vezetése irányítja, az önértékelési folyamatban a nevelőtestület valamennyi tagja részt vesz.

1.8. Milyen a pedagógiai programban meghatározott gyermeki értékelés működése a gyakorlatban?

1.8.25.

Az intézményben folyó nevelési munka alapjaként a gyermekek adottságainak, képességeinek megismerésére vonatkozó megfigyelési/mérési rendszer működik.

1.8.26.

A gyermekek értékelése az intézmény alapidokumentumaiban elfogadott, közös alapelvek és követelmények (értékelési rendszer) alapján történik.

1.8.27.

Az intézményben a gyermeki fejlődést folyamatosan követik, a gyermeki fejlődést dokumentálják, elemzik, és az egyes évek értékelési eredményeit összekapcsolják, szükség esetén fejlesztési tervet készítenek.

1.8.28.

Az óvodapedagógusok a gyermekek eredményeiről fejlesztő céllal folyamatosan visszacsatolnak szüleinek/gondviselőjének és az életkornak, fejlettségi szintnek megfelelő formában a gyermeknek.

1.9. Mi történik az ellenőrzés, megfigyelés, értékelés eredményeivel? (Elégedettségmérés, intézményi önértékelés, pedagógusértékelés, gyermeki fejlődés megfigyelés, mérés, egyéb mérések.)

1.9.29.

Az intézmény stratégiai és operatív dokumentumainak elkészítése, módosítása során megtörténik az ellenőrzések során feltárt információk felhasználása.

1.9.30.

Évente megtörténik az önértékelés keretében a helyben szokásos formában rögzített megfigyelési, mérési eredmények elemzése, a tanulságok levonása, fejlesztések meghatározása. Ezt követően az intézmény a mérési/értékelési eredmények függvényében szükség esetén korrekciót végez.

1.9.31.

Az intézmény a nevelési és tanulási eredményességről szóló információk alapján felülvizsgálja a stratégiai és operatív terveit, különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek ellátására.

1.9.32.

A problémák megoldására alkalmas módszerek, jó gyakorlatok gyűjtése, segítő belső (ötletek, egyéni erősségek) és külső erőforrások (például pályázati lehetőségek) és szakmai támogatások feltérképezése és bevonása természetes gyakorlata az intézménynek.

## 1. Pedagógiai folyamatok

A kompetencia értékelése:

**Fejleszthető területek:**

-

**Kiemelkedő területek:**

Az éves munkaterv összhangban van a stratégiai dokumentumokkal. Megfigyelhető a PP-ben és más stratégiai dokumentumokban a célok megvalósulását biztosító pedagógiai folyamatok tervezési, megvalósítási, ellenőrzési és értékelési rendjének tudatossága. Az eredményeket folyamatosan vizsgálják. Az éves tervek és a beszámolók koherensek.

## 2. Személyiség- és közösségfejlesztés

2.1. Hogyan valósulnak meg a pedagógiai programban rögzített személyiségfejlesztési feladatok?

2.1.1.

A beszámolókból és az intézményi önértékelésben követhetők az eredmények (például egyéni fejlesztés).

2.1.2.

Támogató szervezeti és tanulási kultúra jellemzi az óvodát.

2.1.3.

A gyermekek személyes és szociális képességeik felmérésére alkalmas módszereket, eszközöket, technikákat alkalmaznak az óvodapedagógusok az intézményben.

2.2. Hogyan fejlesztik az egyes gyermekek személyes és szociális képességeit (különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő gyermekekre)?

2.2.4.

Az óvodapedagógusok módszertani kultúrája kiterjed a gyermekek személyes és szociális képességeinek fejlesztésére, és ez irányú módszertani tudásukat megosztják egymással.

2.2.5.

A fejlesztés eredményét folyamatosan nyomon követik, s ha szükséges, fejlesztési korrekciókat hajtanak végre.

2.2.6.

A fejlesztés megvalósulása nyomon követhető az intézmény dokumentumaiban, a mindennapi gyakorlatban (óvodai és óvodán kívüli tevékenységek).

2.3. Hogyan történik a gyermekek szociális hátrányainak enyhítése?

2.3.7.

A kiemelt figyelmet igénylő gyermekek mindegyikénél rendelkeznek az óvodapedagógusok megfelelő információkkal, és alkalmazzák azokat a nevelő, fejlesztő munkájukban.

2.3.8.

Az intézmény vezetése és érintett óvodapedagógusa információkkal rendelkezik minden gyermek szociális helyzetéről.

2.3.9.

Az intézmény támogató rendszert működtet: felzárkóztatást célzó egyéni foglalkozást szervez, integrációs nevelési/tanítási- módszereket fejleszt, és ezt be is vezeti, nevelési, képzési, tanítási programokat, modelleket dolgoz ki vagy át, és működteti is ezeket, célzott programokat tár fel, kapcsolatot tart fenn valamely szakmai támogató hálózattal.

2.4. Hogyan támogatják az önálló tanulást, hogyan tanítják a tanulást?

2.4.10.

Az önálló, cselekvéshez kötött tanulás támogatása érdekében az intézmény pedagógiai programjával összhangban történik a nevelési/tanítási módszerek, eljárások kiválasztása vagy kidolgozása és azok bevezetésének megtervezése.

2.4.11.

A nevelhetőségi, tanulási nehézségekkel küzdő és sajátos nevelési igényű gyermekek megkülönböztetett figyelmet kapnak.

2.4.12.

Az óvodapedagógusok a tanuláshoz, cselekvéshez kötött ismeretszerzéshez (pl. játékhöz) szakszerű útmutatást és megfelelő eszközöket biztosítanak, alkalmazva a nevelés-tanítás-tanulás módszertanát.

2.5. Hogyan történik a gyermekek egészséges és környezettudatos életmódra nevelése?

2.5.13.

Az egészséges és környezettudatos életmódra nevelés elmélete és gyakorlata a pedagógiai programban előírtak szerint a munkatervben szerepel, a beszámolókból követhető.

2.5.14.

Az óvodán kívüli tevékenységek (megfigyelések, stb.) alkalmával a gyermekek a gyakorlatban tevékenységhez kötötten alkalmazzák a téma elemeit.

2.6. Hogyan segíti az intézmény a gyermekek együttműködését?

2.6.15.

Az óvodapedagógusok rendelkeznek a közösségfejlesztés folyamatának ismeretével, és az alapján valósítják meg a rájuk bízott óvodai csoportok, közösségek fejlesztését.

2.6.16.

A beszámolókból követhetők az alapelvek és a feladatok megvalósításának eredményei, különös tekintettel az intézményi hagyományok ápolására, a támogató szervezeti kultúrára.

2.6.17.

Az intézmény gondoskodik és támogatja az óvodapedagógusok, pedagógiai munkát segítők, valamint a gyermekek közötti folyamatos információcserét és együttműködést.

2.7. Az intézmény közösségépítő tevékenységei hogyan, milyen keretek között valósulnak meg?

2.7.18.

Az intézmény közösségi programokat szervez.

2.7.19.

A szülők a megfelelő kereteken belül részt vesznek a közösségfejlesztésben.

2.7.20.

Bevonják a gyermekeket, a szülőket és az intézmény dolgozóit a szervezeti, nevelési és tanulási kultúrát fejlesztő intézkedések meghozatalába.

2.7.21.

A részvétellel, az intézmény működésébe való bevonódással a gyermekek és a szülők elégedettek.

## 2. Személyiség- és közösségfejlesztés

A kompetencia értékelése:

### **Fejleszthető területek:**

Az egyéni fejlesztési tervek dokumentációjának közös megbeszélése, mérések fogalmainak közös értelmezése, visszacsatolás a további teendők érdekében.

### **Kiemelkedő területek:**

Az intézmény vezetése és az itt dolgozó pedagógusok tisztában vannak az idejáró gyermekek szociális háttérével, azok nehézségeivel, az őket segítő módszerekkel. A fejlesztések eredményeit nyomon követik és dokumentálják. A tanulási nehézségekkel küzdő és a sajátos nevelési igényű gyermekek kiemelt figyelmet kapnak, bevonva a külső szakembereket is. A szülők szívesen kapcsolódnak be a közös programokba, ezzel is segítve a közösségfejlesztést.

## 3. Eredmények

3.1. Milyen eredményességi mutatókat tartanak nyilván az intézményben?

3.1.1.

Az intézmény pedagógiai programjának egyik prioritása a tanulás-tanítás eredményessége.

3.1.2.

Az intézmény partnereinek bevonásával történik meg az intézményi működés szempontjából kulcsfontosságú sikertényezők azonosítása.

3.1.3.

Nyilvántartják és elemzik az intézményi eredményeket: helyben szokásos megfigyelésen, vagy más alapon megszervezett mérések eredményei, esetleges sport, más versenyeredmények: országos szint, megyei szint, települési szint elismerések, 6 éves kor után óvodában maradó

mutatók, elégedettségmérés eredményei (szülő, óvodapedagógus, pedagógiai munkát segítők), neveltségi mutatók, stb.

3.2. Milyen szervezeti eredményeket tud felmutatni az intézményben?

3.2.4.

Az intézmény kiemelt nevelési céljaihoz kapcsolódó eredmények alakulása az elvártaknak megfelelő.

3.2.5.

Az intézmény nevelési/tanítási célrendszeréhez kapcsolódóan a kiemelt eredmények dokumentálhatóak, és dokumentáltak pl. a beszámolóokban. Az eredmények eléréséhez az alkalmazotti közösség nagy többsége hozzájárul.

3.2.6.

Az intézmény rendelkezik valamilyen külső elismeréssel.

3.3. Hogyan hasznosítják a belső és külső mérési eredményeket?

3.3.7.

Az intézmény vezetése gondoskodik a nevelési, tanulási eredményességről szóló információk belső nyilvánosságáról.

3.3.8.

Az eredmények elemzése és a szükséges szakmai tanulságok levonása és visszacsatolása nevelőtestületi feladat.

3.3.9.

A belső és külső mérési eredmények felhasználásra kerülnek az intézményi önértékelés eljárásában.

3.4. Hogyan kísérik figyelemmel a gyermekek iskolába lépését, tanulási útját?

3.4.10.

A gyermekek követésének kialakult rendje, eljárása van.

3.4.11.

A gyermekek további eredményeit felhasználja a pedagógiai munka fejlesztésére.

### 3. Eredmények

A kompetencia értékelése:

#### **Fejleszthető területek:**

A gyermekek mérését szolgáló módszerek tovább gondolása, ezzel kapcsolatban közös megbeszélése az intézményben dolgozó óvodapedagógusokkal. A kidolgozott mérési eljárások hatékonyságának folyamatos nyomon követése, ha szükséges, korrekció végrehajtása.

#### **Kiemelkedő területek:**

A gyermekek nyomon követése iskolába kerüléskor folyamatos. A PP-ben meghatározott célok elérésének hatékonyságát folyamatosan nyomon követik, ha szükséges korrekciót alkalmaznak.

### 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

4.1. Milyen pedagógus szakmai közösségek működnek az intézményben, melyek a fő tevékenységeik?

4.1.1.

Az intézményben a különböző szakmai pedagóguscsoportok együttműködése jellemző (munkaközösségek, egy szervezési egységben nevelő pedagógusok közössége, fejlesztő csoportok).

Az intézményben dekorációs munkaközösség működik.

4.1.2.

Az óvodapedagógusok szakmai csoportjai maguk alakítják ki működési körüket, önálló munkaterv szerint dolgoznak. A munkatervüket az intézményi célok figyelembe vételével határozzák meg.

4.1.3.

A szakmai közösségek vezetőinek hatás- és jogköre tisztázott.

4.1.4.

Csoportok közötti együttműködésre is sor kerül az intézményben, amely tervezett és szervezett formában zajlik.

4.1.5.

Az intézmény vezetése támogatja, ösztönzi az intézményen belüli együttműködéseket, és az intézmény céljainak elérése érdekében támaszkodik a munkájukra.

4.1.6.

A munkaközösségek bevonásával történik a pedagógiai folyamatok megvalósításának ellenőrzése, értékelése.

4.1.7.

A gyermekek nevelése/tanítása érdekében a szakmai közösségek tevékenységén túl a pedagógusok kezdeményezően együttműködnek egymással és a pedagógiai munkát segítő szakemberekkel a felmerülő problémák megoldásában.

4.2. Hogyan történik a belső tudásmegosztás az intézményben?

4.2.8.

Az intézményben magas színvonalú a szervezeti kultúra és a szakmai műhelymunka.

4.2.9.

Az intézményben rendszeres, szervezett a belső továbbképzés, a jó gyakorlatok ismertetése, támogatása.

4.2.10.

A belső tudásmegosztás működtetésében a munkaközösségek komoly feladatot vállalnak.

4.3. Hogyan történik az információátadás az intézményben?

4.3.11.

Kétirányú információáramlást támogató kommunikációs rendszert (eljárásrendet) alakítottak ki.

4.3.12.

Az intézményben rendszeres, szervezett és hatékony az információáramlás és a kommunikáció.

4.3.13.

Az intézmény él az információátadás szóbeli, digitális és papíralapú eszközeivel.

4.3.14.

Az intézmény munkatársai számára biztosított a munkájukhoz szükséges információkhoz és ismeretekhez való hozzáférés.

4.3.15.

Az értekezletek összehívása célszerűségi alapon történik, résztvevői a témában érdekeltek.

4.3.16.

A munka értékelésével és elismerésével kapcsolatos információk szóban vagy írásban folyamatosan eljutnak a munkatársakhoz.

#### 4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

A kompetencia értékelése:

##### **Fejleszthető területek:**

Az intézményben olyan szakmai munkaközösség létrehozása, ami az ott dolgozó óvodapedagógusok elméleti és gyakorlati szakmai tudását segíti. Ehhez kapcsolódó szakmai munkaközösségi munkaterv, amelyben a célok, feladatok és témák segítik az intézményi éves munkatervben meghatározott feladatok megvalósítását.

##### **Kiemelkedő területek:**

Az intézményben az információ áramlás biztosított, - mivel az intézményvezető napi szinten kapcsolatot tart a három csoporttal. Minden interjúban előtérbe került az intézmény családi légköre, -a "kicsisége" (ez a valóságban, vizuálisan is látható). A tudásmegosztás, a továbbképzéseken hallott információk átadása is nagymértékben hozzájárul az intézményben folyó szakmai munkához. Az intézményvezető szaktanácsadó kolléga, így a naprakész új információk átadása biztosított.

#### 5. Az intézmény külső kapcsolatai

##### 5.1. Melyek az intézmény legfontosabb partnerei?

###### 5.1.1.

Az intézmény pedagógiai programjával összhangban a vezetés irányításával megtörténik a külső partnerek azonosítása, köztük a kulcsfontosságú partnerek kijelölése.

###### 5.1.2.

A külső partnerek köre ismert az intézmény munkavállalói számára.

##### 5.2. Mi az egyes partneri kapcsolatok tartalma?

###### 5.2.3.

Az intézmény az azonosított partnerekkel kapcsolatos tevékenységekről tartalomleírással is rendelkezik.

###### 5.2.4.

Az intézmény terveinek elkészítése során egyeztet az érintett külső partnerekkel.

###### 5.2.5.

Rendszeresen megtörténik a kiemelt kulcsfontosságú partnerek igényeinek, elégedettségének megismerése.

###### 5.2.6.

Rendszeres, kidolgozott és követhető az intézmény panaszkezelése.

##### 5.3. Hogyan kapnak tájékoztatást a partnerek az intézmény eredményeiről?

###### 5.3.7.

Az intézmény vezetése a jogszabályban előírt módon eleget tesz tájékoztatási kötelezettségeinek.

###### 5.3.8.

Az intézmény a helyben szokásos módon tájékoztatja külső partnereit (az információátadás szóbeli, digitális vagy papíralapú).

###### 5.3.9.

A partnerek tájékoztatását és véleményezési lehetőségeinek biztosítását folyamatosan felülvizsgálják, visszacsatolják és fejlesztik.

##### 5.4. Hogyan vesz részt az intézmény a közéletben (települési szint, járási/tankerületi szint, megyei szint, országos szint)?

5.4.10.

Az intézmény részt vesz a különböző társadalmi, szakmai szervezetek munkájában és a helyi közéletben.

5.4.11.

Az óvodapedagógusok és a gyermekek részt vesznek a különböző helyi/regionális rendezvényeken.

5.4.12.

Az intézmény kiemelkedő szakmai és közéleti tevékenységét elismerik különböző helyi díjakkal, illetve a díjakra történő jelölésekkel.

5. Az intézmény külső kapcsolatai

A kompetencia értékelése:

**Fejleszthető területek:**

-

**Kiemelkedő területek:**

Az intézményvezető jó kapcsolatot ápol a fenntartóval, együttműködésük hatékony és célra vezető. Az intézmény különböző módon tájékoztatja a külső partnereit az intézmény eredményeiről. Az intézmény fontosnak tartja a külső partnerekkel kialakított kapcsolatrendszert, ezek segítségével felmérni a partnerek igényeit. Az intézmény szívesen vesz részt a városi rendezvényeken is.

## **6. A pedagógiai munka feltételei**

6.1. Hogyan felel meg az infrastruktúra az intézmény nevelési/tanítási struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?

6.1.1.

Az intézmény rendszeresen felméri a pedagógiai program megvalósításához szükséges infrastruktúra meglétét, jelzi a hiányokat a fenntartó felé.

6.1.2.

Az intézmény rendelkezik a belső infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó intézkedési tervvel, amely figyelembe veszi az intézmény nevelési/tanítási struktúráját, a nevelőmunka feltételeit és pedagógiai céljait.

6.2. Hogyan felel meg az intézményi tárgyi környezet a különleges bánásmódot igénylő gyermekek nevelésének, tanításának?

6.2.3.

Az intézmény rendelkezik rendszeres igényfelmérésen alapuló intézkedési tervvel.

6.2.4.

Arra törekszik, hogy az intézkedési tervnek megfelelő fejlesztés megtörténjen, és ehhez rendelkezésre állnak a megfelelő tárgyi eszközök.

6.3. Milyen az IKT- eszközök kihasználtsága?

6.3.5.

Az intézmény az IKT- eszközeit rendszeresen alkalmazza a nevelő munkájában, az eszközök kihasználtsága, alkalmazásuk nyomon követhető.

6.4. Hogyan felel meg a humánerőforrás az intézmény képzési struktúrájának, pedagógiai értékeinek, céljainak?

6.4.6.



Az intézmény rendszeresen felméri a szükségleteket, reális képpel rendelkezik a nevelő munka humánerőforrás-szükségletéről.

6.4.7.

A humánerőforrás szükségletben bekövetkező hiányt, a felmerült problémákat idejében jelzi a fenntartó számára.

6.4.8.

A pedagógiai munka megszervezésében, a feladatok elosztásában a szakértelem és az egyenletes terhelés kiemelt hangsúlyt kap.

6.4.9.

Az óvodapedagógusok végzettsége, képzettsége megfelel a nevelő munka feltételeinek, az intézmény deklarált céljainak.

6.4.10.

Az intézmény pedagógus-továbbképzési programját az intézményi célok és szükségletek, az egyéni életpálya figyelembe vételével alakították ki.

6.4.11.

A vezetők felkészültek a pedagógiai munka irányításának, ellenőrzésének feladataira.

6.5. Milyen szervezeti kultúrája van az intézménynek, milyen szervezetfejlesztési eljárásokat, módszereket alkalmaz?

6.5.12.

Az intézmény vezetése személyesen és aktívan részt vesz a szervezeti és tanulási kultúra fejlesztésében.

6.5.13.

Az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a közösen meghozott, elfogadott és betartott normák, szabályok jellemzik.

6.5.14.

Az intézmény alkalmazotti közösségének munkájára, együttműködésére a magas szintű belső igényesség, hatékonyság jellemző.

6.5.15.

Az intézmény munkatársai gyűjtik és megosztják a jó tanulásszervezési és pedagógiai gyakorlatokat az intézményen belül és kívül.

6.6. Milyen az intézmény hagyományápoló, hagyományteremtő munkája?

6.6.16.

Az intézmény számára fontosak a hagyományai, azok megjelennek az intézmény alapidokumentumaiban, tetten érhetők a szervezet működésében, és a nevelő-oktató munka részét képezik.

6.6.17.

Az intézményben dolgozók és külső partnereik ismerik és ápolják az intézmény múltját, hagyományait, nyitottak új hagyományok teremtésére.

6.7. Hogyan történik az intézményben a feladatmegosztás, felelősség- és hatáskörmegosztás?

6.7.18.

A munkatársak felelősségének és hatáskörének meghatározása egyértelmű, az eredményekről rendszeresen beszámolnak.

6.7.19.

A feladatmegosztás a szakértelem és az egyenletes terhelés alapján történik.

6.7.20.

A felelősség és hatáskörök megfelelnek az intézmény helyi szabályozásában (SZMSZ) rögzítetteknek, és támogatják az adott feladat megvalósulását.

6.8. Hogyan történik a munkatársak bevonása a döntés-előkészítésbe (és milyen témákban), valamint a fejlesztésekbe?

6.8.21.

Folyamatosan megtörténik az egyének és csoportok döntés-előkészítésbe történő bevonása - képességük, szakértelmük és a jogszabályi előírások alapján.

6.8.22.

Ennek rendje kialakított és dokumentált.

6.9. Milyen az intézmény innovációs gyakorlata?

6.9.23.

Az intézmény munkatársai képességük, szakértelmük, érdeklődésük szerint javaslatokkal segítik a fejlesztést.

6.9.24.

Az intézmény lehetőségeket teremt az innovációt és a kreatív gondolkodást ösztönző műhelyfoglalkozásokra, fórumokra.

6.9.25.

A legjobb gyakorlatok eredményeinek bemutatására, követésére, alkalmazására nyitott a testület és az intézményvezetés.

6. A pedagógiai munka feltételei

A kompetencia értékelése:

**Fejleszthető területek:**

-

**Kiemelkedő területek:**

Az intézmény rendszeresen felméri a PP megvalósításához szükséges infrastruktúra meglétét, jelzi a hiányokat a fenntartó felé. Az intézmény- lehetőségeihez mérten- a tárgyi környezetét az pedagógiai céljainak megfelelően alakította. A feladatmegosztás -kis intézmény révén- tudatosan történik.

---

**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.**

7.1. Hogyan jelennek meg a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott Óvodai nevelés országos alapprogram céljai a pedagógiai programban?

7.1.1.

Az intézmény pedagógiai programja koherens a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott Óvodai nevelés országos alapprogramban foglaltakkal.

7.1.2.

A pedagógiai program a jogszabályi és tartalmi elvárásokkal összhangban fogalmazza meg az intézmény sajátos nevelési/tanulási feladatait, céljait.

7.2. Hogyan történik a pedagógiai programban szereplő kiemelt stratégiai célok operacionalizálása, megvalósítása?

7.2.3.

Az intézmény folyamatosan nyomon követi a pedagógiai programjában foglaltak megvalósulását.

7.2.4.

Minden nevelési év tervezésekor megtörténik az intézmény tevékenységeinek terveinek ütemezése, ami az éves munkatervben és más fejlesztési, intézkedési tervekben rögzítésre is kerül.

7.2.5.

A tervek nyilvánossága biztosított.

7.2.6.

A tervekben (éves munkaterv, továbbképzési terv, ötéves intézkedési terv) jól követhetők a pedagógiai program kiemelt céljaira vonatkozó részcélok, feladatok, felelősök, a megvalósulást jelző eredménymutatók.

7.2.7.

A humán erőforrás képzési és fejlesztési tervek elkészítése az eredmények ismeretében, azokra épülve, annak érdekében történik, hogy a munkatársak szakmai tudása megfeleljen az intézmény jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak.

7.2.8.

A nevelést, tanítást segítő eszközök és a nevelési-tanítási módszerek kiválasztása és alkalmazása rugalmasan, a pedagógiai prioritásokkal összhangban történik.

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.

A kompetencia értékelése:

**Fejleszthető területek:**

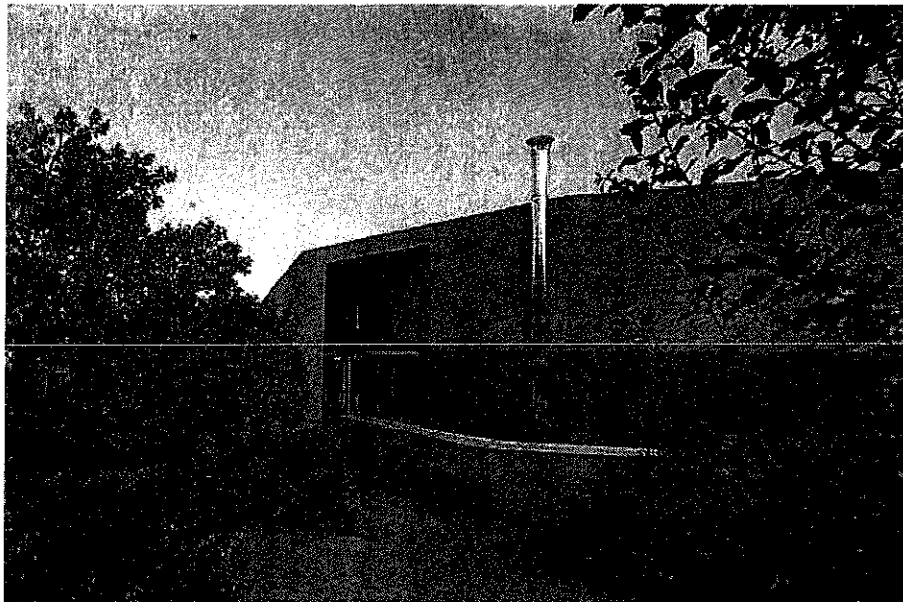
-

**Kiemelkedő területek:**

Az intézmény a stratégiai céljainak megvalósulását folyamatosan nyomon követi és értékeli.

# PÁLYÁZAT

A Holdfény Utcai Óvoda  
igazgatói  
munkakör/feladatkör betöltésére



Készítette:

Kiss Anikó, óvodapedagógus

2024.04.11.

**Budaörs Város Önkormányzat**

**Polgármesteri Hivatal**

**2040 Budaörs Szabadság út 134.**

**Tisztelt Képviselő testület!**

**Tisztelt Polgármester úr!**

Budaörs Város Önkormányzata pályázatot hirdetett a Holdfény Utcai Óvoda igazgatói megbízására köznevelési foglalkoztatotti jogviszony keretében (Közszolgálati Portál intézményi iktatószám: XV/282-1/2024.). A pályázatban kiírt feltételek alapján az igazgatói munkakört megpályázom.

A pályázat részeként a következő dokumentumokat csatolom:

- Vezetői program
- Szakmai önéletrajz, végzettséget igazoló oklevelek, bizonyítványok másolata
- Erkölcsi bizonyítvány
- Nyilatkozat arról, hogy a pályázati anyagot a pályázat elbírálásában részt vevők teljes körűen megismerhetik, és a pályázati anyagban foglalt személyes adatoknak a pályázati eljárással összefüggésben szükséges kezeléséhez hozzájárulok.

Budaörs, 2024. 04. 11.



Kiss Anikó

**Budaörs Város Önkormányzat**

**Polgármesteri Hivatal**

**2040 Budaörs Szabadság út 134.**

**Tisztelt Képviselő testület!**

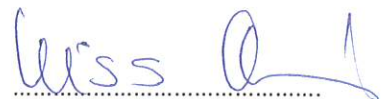
**Tisztelt Polgármester úr!**

Budaörs Város Önkormányzata pályázatot hirdetett a Holdfény Utcai Óvoda igazgatói megbízására köznevelési foglalkoztatotti jogviszony keretében (Közszolgálati Portál intézményi iktatószám: XV/282-1/2024.). A pályázatban kiírt feltételek alapján az igazgatói munkakört megpályázom.

A pályázat részeként a következő dokumentumokat csatolom:

- Vezetői program
- Szakmai önéletrajz, végzettséget igazoló oklevelek, bizonyítványok másolata
- Erkölcsi bizonyítvány
- Nyilatkozat arról, hogy a pályázati anyagot a pályázat elbírálásában részt vevők teljes körűen megismerhetik, és a pályázati anyagban foglalt személyes adatoknak a pályázati eljárással összefüggésben szükséges kezeléséhez hozzájárulok.

Budaörs, 2024. 04. 11.



Kiss Anikó

## VEZETŐI PROGRAM 2024–2029

### Pedagógiai hitvallásom:

„A gyerekek nem formálatlan agyagtömbök, amelyekkel a szobrász azt tesz, amit akar: nem is arctalan bábuk, amelyekre olyan szerepet oszthat, ami neki tetszik. Adj tíz gyereknek egy játékosládát, és nézd őket: tízen tíz különféle játékot fognak választani, nem számít a nemük, a vallásuk, a szüleik elvárásai. A gyerekek (mint minden más ember) tudják, mit akarnak. A veszély abban rejlik, ha ezt túl sokáig megtagadják tőlük.”

/Seanan McGuire/

Ha két szóval kellene megfogalmaznom azt, amit a pedagógiai munkáról gondolok, ez a két szó a hagyományörzés és az innováció lenne. A múltunk ismerete nélkül nincs jelen és nem létezhet a jövő. Hagyományaink utat mutatnak, keretet adnak mindennapi életünknek, az alapvető emberi értékeket követendő mintaként állítják gyermekeink számára. Az innováció a változásokra való nyitottságot, motiváltságot, személyes fejlődést és alkalmazkodóképességet jelenti.

Nevelési programunk szemlélete közel áll a személyiségemhez, hiszen a mai kor emberének nagy szüksége van arra az emberi és erkölcsi többletre, a többféle csatornán közvetített látásmódra, melyet művészeti programunk nyújt számukra.

Munkám során mindig azt tartottam szem előtt, hogy a rám bízott gyerekeket a legjobb tudásom szerint szeretettel, türelemmel, odafigyeléssel neveljem – a körülöttük lévő világot egy felfedezésre váró, élhető helyként mutassam meg számukra. Fontosnak tartom, hogy a gyerekek mindig kapjanak segítséget – verbális vagy tevőleges formában – ahhoz, hogy optimálisan fejlődni tudjanak. Hiszek a közösség szemléletformáló erejében, az egymástól való tanulás lehetőségében, melyre a vegyes életkorú csoportok lehetőséget biztosítanak minden gyermek számára.

## **I. Bevezető**

Nyolc éves koromban, egy Pest megyei községből költöztem szüleimmel együtt Budaörsre. Itt jártam iskolába, itt éltem 30 éves koromig. Az óvónői szakközépiskola elvégzése után, 18 éves koromban kerültem a mai Kíncskereső Óvodába és dolgoztam ott a Holdfény Utcai Óvoda megnyitásáig. 2009 tavaszán kislányom született, az aktív munkába 2011 szeptemberétől kerültem vissza.

Szerencsés embernek mondhatom magam, mert 14 éves korom óta folyamatosan „tanulom” ezt a hivatást. Megnyugvást találok a mindennapok ritmusában, a gyermekek, szülők, a környezetem folyamatosan inspirál, tanulásra, megújulásra készítet. Szakmailag elkötelezett, nyitott, a változásokhoz rugalmasan alkalmazkodó pedagógusnak tartom magam. Sokat tanultam kollégáimtól, a gyerekektől és a szülőktől - mindig hálás szívvel gondolok rájuk.

Pedagógusi munkámat a komplexitás, a személyiség sokoldalú fejlesztése jellemzi, melyben az intézmény szakembereire, valamint a szülőkre egyenrangú partnerként tekintek. 33 éves szakmai munkám során, több éven keresztül láttam el gyermekvédelemmel kapcsolatos feladatokat, ma pedig az intézmény Minőségirányítási és Önértékelési munkaközösség vezetői feladatait végzem.

Hivatásomat, az ehhez kapcsolódó terveimet, elképzeléseimet az óvodai nevelés terén szeretném megvalósítani. Munkatársaimtól, kollégáimtól rengeteg biztatást kapok, szívesen dolgoznának velem, mint intézményvezetővel, továbbra is.



## II. Szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzelések

### II.1 Az intézmény bemutatása

	<b>Holdfény Utcai Óvoda</b> <b>(2040 Budaörs, Holdfény utca 31.)</b>
Óvodai csoportok száma	4
Engedélyezett létszám	100 fő
Alkalmazotti létszám	26 fő
Nevelő-oktató munkát közvetlenül segítő, ill. a technikai személyzet állománya	11 fő

Óvodánk pedagógiai programjának kiemelt területeiként a művészeti nevelést, tehetséggondozást és felzárkóztatást határoztuk meg. Mindhárom terület aktívan hozzájárul a gyermekek személyiségének teljes kibontakoztatásához, értelmi biztonságuk megteremtéséhez, melyek hatással vannak tudásuk megalapozására, ismeretanyaguk bővítésére. A szakértői és rehabilitációs bizottság szakvéleménye alapján az intézmény ellátja a sajátos nevelési igényű

- mutista, beszédfigyatékos
- mozgássérült
- autizmus spektrum zavarral élő gyermekek integrált nevelését.

Nevelőtestületünket elfogadó, befogadó szemlélet jellemzi, melyben a gyermekek saját személyiségükhöz képest elérhető eredményekhez való aktív segítő hozzáállás az elsődleges szempont. Fontosnak tartjuk a gyermekek tiszteletét, szemléletük alakítását, a gyermeki személyiség és a másság elfogadását, a családokkal való kapcsolattartás tudatosságát.

Pedagógiai munkánkat folyamatosan új módszertani megoldásokkal bővítjük, melyhez a gyermekek ötletei, óvodapedagógusaink kreativitása megfelelő alapot teremtenek. Legfontosabb célkitűzésünk a gyermekek személyiségének kibontakoztatása, egyéni sajátosságaik figyelembevételével – melyhez a művészeti nevelés értékeire építő Pedagógiai Programunk nyújt háttérrel. Programunk elősegíti mind a tehetséges gyerekek, mind pedig a valamilyen hátránnyal küzdő, egyéni fejlődési ütemű gyermekek gondozását. A tehetséggondozó csoportok és felzárkóztató foglalkozások egyéni vagy kiscsoportos formában történő tudatos, tervszerű megvalósítása során az óvodai élet végére eléri a gyermekek az iskolai élethez szükséges pszichés és értelmi fejlettséget. Ez év januárjától – mesterprogramom keretében – heti rendszerességgel tartok komplex, művészeti csoportfoglalkozásokat az iskolába menő

gyermek számára. Ebben a csoportban a kézműves tevékenységek, a zenei és az irodalmi nevelés hármassága váltakozik, az adott témának megfelelő mértékben. A gyerekek - csoportban készített munkái negyedévente kiállításra kerülnek.

## II.2 Környezeti jellemzők

Az épített tárgyi és természeti környezet tökéletesen megfelel a gyermek óvodai életének, tevékenységeinek. A kényelmes méretű csoportszobák, az emeleti kiszolgáló helyiségek, a 2008 -ban átadott épület, lehetőséget teremtenek az optimális nevelési-oktatási körülményekhez. A nagy méretű, két részre osztott udvar lehetővé teszi a természet közeli nevelést, az élményszerzési lehetőségeket- az egyik részen homokozók, természetes alapanyagú mozgásfejlesztő eszközök, mászóak, a másik részen pedig nagy méretű foci pályák és a csoportokhoz tartozó kiskertek kínálnak tapasztalatszerzési lehetőséget, a természet változásairól, összefüggéseiről. A hozzánk érkező gyermekek zömmel a környező utcák, családi házas környezetéből érkeznek. A gyermekek többsége harmonikus családi nevelésben részesül, teljes család gyermekeként. A szülők magasan képzettek, a gyermekek nevelésében az értékorientáltság, a partnerközpontú együttműködés jellemző, melynek alapja a kölcsönös tisztelet és kommunikáció. Ennek erősítésére közös programokat szervezünk, melyeken örömmel és aktívan vesznek részt. Az óvoda férőhelyeit tekintve, több éve maximális kihasználtsággal működik.

## II.3 A pedagógiai munka feltételei

### Személyi feltételek

A humán erőforrás jelenlegi helyzete az óvodában:

	<b>munkakör</b>	<b>jogviszony típusa</b>
<b>pedagógusok</b>	óvodapedagógus 9 fő (ebből 1 fő igazgató)	köznevelési foglalkoztatotti jogviszony
	fejlesztőpedagógus 2 fő (ebből 1 fő igazgató-helyettes)	köznevelési foglalkoztatotti jogviszony
	gyógypedagógus 1 fő	köznevelési foglalkoztatotti jogviszony
	óvodapszichológus 3 fő (a város több óvodájában látják el feladatukat)	köznevelési foglalkoztatotti jogviszony

<b>nevelő-oktató munkát közvetlenül segítőik</b>	intézményi titkár 1 fő	köznevelési foglalkoztatotti jogviszony
	pedagógiai asszisztens 1 fő	köznevelési foglalkoztatotti jogviszony
	dajka 5 fő	köznevelési foglalkoztatotti jogviszony
<b>egyéb alkalmazottak</b>	karbantartó 1 fő	munkaviszony
	konyhai dolgozó 1 fő	munkaviszony
	takarító 2 fő	munkaviszony

A gyermekek beszéd fejlesztését 1 fő logopédus látja el, aki a Szakszolgálat munkatársa.

Nevelőtestületünkben három Mesterpedagógus, további 8 pedagógusunk Pedagógus II. minősítéssel rendelkezik.

Az óvoda vegyes csoportokkal működik, az óvodapedagógus párok túlnyomó része több éves tapasztalattal rendelkező kolléga, akik munkáját szakképzett dajkák segítik. A nevelőmunkában meghatározó szerepe van az érzelmi nevelésnek, a kreativitásnak, illetve a közösséget alakító programoknak, melyek egy része a családokkal közösen zajlik. A programból adódóan kiemelt jelentőségűek a kézműves tevékenységek, a zenei nevelés és az anyanyelvi-irodalmi nevelés, fejlesztés. A vegyes életkorú csoportok lehetőséget biztosítanak a kisebbek számára a spontán és tervezett szocializáció folyamatában való tanulásra, míg a nagyobbak mintául szolgálnak a kisebbeknek. Minden csoportban két óvodapedagógus és egy dajka végzi a mindennapi nevelő munkát, két csoportban a fentiekén kívül egy második dajka és egy pedagógiai asszisztens is segíti az egyéni bánásmódot igénylő gyermekek segítségét, támogatását, felzárkóztatását az inkluzív pedagógiai szemlélet megvalósulását.

### **Tárgyi feltételek**

Az épület akadálymentesített, tágas csoportszobákkal, gyerekmosdókkal, tornateremmel, egyéni foglalkoztató szobákkal rendelkezik. Pedagógiai programunk megvalósítását biztosító bútorzattal, játékeszközökkel felszerelték a csoportszobák. Minden szükséges tornaeszközzel, fejlesztő eszközzel is /labdák, babzsákok, karikák stb./ rendelkezünk. Tágas fejlesztő és az óvodavezető helyettesi szobából kialakított logopédiai szobával rendelkezünk, melyeket a használók /fejlesztőpedagógus, logopédus, gyermekek/ igényeinek megfelelően szereltük fel. Igényes, jó minőségű játékeszközök vannak. Nevelőtestületi szobánkban minden feltétel biztosított óvodapedagógusaink felkészüléséhez, adminisztrációs munkájához. Óvoda orvosunk, védőnőnk egészségvédelmi tevékenységét az orvosi szobában láthatja el.

Munkatársaink munkafeltételei jók, külön személyzeti konyha, öltöző, tusoló és mosdó helyiség áll a rendelkezésükre.

## **Kapcsolatrendszer**

### **1. Intézményen belüli kapcsolatok**

- A családok, a szülők közösségei, óvodai nevelés legfontosabb partnerei. Az óvodai nevelés a családi neveléssel együtt, azzal szoros együttműködésben és azt kiegészítve biztosítja a gyermeki személyiség kibontakozását és sokoldalú, harmonikus fejlődését. A szülőkkel való kapcsolattartás formái kedveltek, változatosak. A Szülői Munkaközösség és az óvoda vezetés kapcsolatát a kölcsönös kommunikáció és az együttműködés jellemzi.
- A munkaközösségek az intézményi munkatervvel összhangban végzik feladataikat. A teljes alkalmazotti kör közötti kapcsolattartás folyamatos, személyes formában az évnyitó, félévet értékelő, valamint az évzáró értekezletek formájában valósul meg. Folyamatosak a nevelés nélküli munkanapokhoz kapcsolódó belső továbbképzések, szakmai konzultációk.

### **2. Intézményen kívüli kapcsolatok**

- A beiskolázás – és az őszi iskolalátogatások alkalmával, valamint a rajzpályázatok kapcsán a város összes iskolájával rendszeres, együttműködő kapcsolatot ápolunk.
- A Szakszolgálat a nevelési év eleji és iskolaérettségi szűrővizsgálatok, egyéb vizsgálatok kérése, logopédiai és gyógypedagógiai terápiák biztosítása, SNI-s és BTMN-s gyerekek vizsgálata, felülvizsgálata, ellátása terén kapunk segítséget.
- A Családsegítő Szolgálat az óvodai gyermekvédelemmel kapcsolatos feladatok ellátásához nyújt iránymutatást.
- Gyermekorvosi, fogorvosi, védőnői, szűrés és ellátás biztosítása rendszeres az intézményben.
- Rendszeresen adunk otthon a Leopold Mozart Zeneiskola növendékeinek koncertjeire, melyeknek óvodásaink lelkes résztvevői.
- A bölcsőde – óvoda közötti átmenet megkönnyítése érdekében a gyerekekkel foglalkozó szakemberek közötti párbeszéd és tapasztalatcsere lehetőségeinek biztosítása intézménylátogatás szervezésével.

## **Az intézmény gazdálkodása**

„Az intézmény az államháztartási törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII.31.) kormányrendelet rendelkezései alapján a 7 § (1) bekezdés a) pontjában meghatározott, ezen felül a működtetéshez, vagyon használatához, valamint az a) pontba nem tartozó, a közfeladatai ellátásához szükséges egyéb előirányzatokkal rendelkező költségvetési szerv.

Az Ávr. szerinti gazdálkodási feladatait a Budaörsi Polgármesteri Hivatal (2040 Budaörs, Szabadság út 134.) látja el.” (Alapító okirat, okirat száma: XV/34-3/2024)

Óvodánk tagja a Városunkban működő EIR rendszernek. Különös figyelmet fordítunk az energia takarékos működésre, költséghatékony gazdálkodásra. Folyamatos cél az ésszerű, előírásnak megfelelő, takarékos, de hatékony gazdálkodásra törekvés, anyagi források felkutatása, bővítése (pályázatok, támogatók, alapítványok).

## **II.4 Fejlesztési elképzelések, területek**

### **Tárgyi feltételek**

- Hosszú távon az épület állagának megóvása, rendszeres karbantartási feladatok elvégzése. Aktuális feladat a tornatermi folyosó és az emeleti személyzeti öltöző, mosdó falának szigetelése, festése – a beázás megszüntetése.
- Aulánk bútorzatának megújítása.
- A csoportszobai íróasztalok cseréje.
- Az óvoda udvarának rendbetétele – a kiszáradt, tönkrement növények pótlása, a játéktároló faház körüli kerítés megépítése, új udvari játék telepítése.
- Kertek körüli járó felület átalakítása.
- A művészeti neveléshez kapcsolatos kézműves eszközök bővítése.

### **Személyi feltételek:**

- Várhatóan az elkövetkező években több munkatársunk nyugdíjba vonul, illetve a fiatalok családalapítás előtt állnak. Fontos feladat lesz a nyugdíjba készülők/menők, illetve a családalapítás előtt álló kollégák helyére/helyettesítésére, megfelelő szakmai végzettségű, a nevelőtestület pedagógiai elveit magáénak érző kollégák kiválasztása, támogatása, mentorálásuk biztosítása.
- A nevelőtestület folyamatos szakmai fejlődési igényének támogatása.

- Az emberi erőforrások hatékony felhasználása, egyenlő feladatmegosztás, a felelősi határok, jogkörök kialakítása.
- A belső tudásmegosztás szorgalmazása.
- Kollégáim ösztönzése a mesterpedagógusi cím elérésére.

#### **Szakmai fejlesztés, az intézmény pedagógiai továbbfejlesztésére vonatkozó elképzelések**

- A pedagógiai munkaközösség aktív bevonásával az intézményi éves tanulási terv témaheteinek újragondolása, frissítése.
- A kollégák erősségeinek kihasználása, a „megfelelő embert, a megfelelő feladatra „elv alkalmazása az éves feladatok megvalósítása során.
- A szakmai munka színvonalának megtartása, emelése, a változások követése.
- A gyermekek természetbarát életvitelének támogatása – a Madár barát óvoda cím megszerzését követően az eszköztár bővítése.
- Az óvoda – művészeti neveléssel kapcsolatos – hagyományainak (kiállítás, Zeneiskolások koncertje) megőrzése, erősítése. Szakmai kapcsolat frissítése a Budaörsi Művészek Egyesületével.
- Menedzsment szemlélet kialakítása – folyamatos szakmai színvonal fenntartása – az intézmény népszerűsítése – kapcsolatrendszerünk erősítése, bővítése (Bölcsődék, Gazdakör) – kollégák munkájának elismerése.
- Szakmai kapcsolat fenntartása/bővítése a város más óvodáival.
- Tehetséggondozott gyermekek után követése.
- Az IKT eszközök kellő mértékű és tudatos felhasználása, a pedagógusok digitális kompetenciájának fejlesztése – felkészülés az OVI-KRÉTA rendszerre.
- A művészeti nevelés tartalmának kibővítése a néphagyomány őrzés néhány eszközével.

A vezetési- fejlesztési program elkészítésekor figyelembe vettem a 2022-es Intézményi Tanfelügyeletet követően elkészített intézkedési tervek tartalmát is.

#### A pedagógus kompetenciák fejlesztésére irányuló kiemelt célok, feladatok

Területek	Célok és feladatok
1. Pedagógiai módszertani felkészültség	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A szaktudományos tudás bővítése érdekében konferenciákon, továbbképzéseken való részvétel, valamint a belső tudásmegosztások alkalmával megismert új módszerek, eljárások beépítése a mindennapi nevelő munka folyamatába.</li> </ul>
2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexió	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A nevelési-tanulási tevékenységek tervezése során kerüljenek előtérbe az intézményi elvárások, valamint a Pedagógiai Programmal összhangban valósuljanak meg.</li> <li>- IKT eszközök hatékony alkalmazása a tervező, valamint a nevelő-oktató munka során.</li> <li>- Reflektív szemlélet kialakítása, formálása.</li> </ul>
3. A tanulás támogatás	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A tanulási tervek a gyermekek, valamint a csoport egészének szükségleteire építve készülnek.</li> <li>- A gyermekek önálló, egyéni tapasztalatszerzési igényének elősegítése, tanulási képességek fejlesztése.</li> <li>- Az IKT eszközök sokoldalú, élményszerű alkalmazása.</li> </ul>
4. A gyermek személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek többi gyermekkel együtt történő sikeres neveléséhez szükséges megfelelő módszertani felkészülés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A gyerekek tanulási vagy személyiségfejlődési nehézségeinek, ill. a tehetségigéretnek a felismerése, segítség nyújtás.</li> <li>- Egyéni szükségletekhez és igényekhez alkalmazkodó stratégiák alkalmazása, segítő szakemberek bevonása (SNI, BTMN).</li> <li>- A gyermekek sokoldalú megismerését szolgáló pedagógiai, pszichológiai módszerek tudatos alkalmazása a gyakorlatban (asszertív pedagógia,</li> </ul>

	Erőszakmentes kommunikáció alkalmazása, drámapedagógia stb.).
5. A csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmi kulturális sokféleségre, integrációs tevékenység, csoportos tevékenység	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probléma érzékenység, a problémák megoldási kultúrájának kezelése, hatékony konfliktuskezelési technikák alkalmazása.</li> <li>- Egymás elfogadása, tisztelete, kölcsönös támogatás, előítélet-mentesség.</li> </ul>
6. Pedagógiai folyamatok és a gyermek személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A gyermekek fejlesztő célú, személyre szabott értékelésének preferálása.</li> <li>- Változatos, pozitív énképet, önértékelést elősegítő értékelési módszerek alkalmazása.</li> </ul>
7. A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselése és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A fenntarthatóságra nevelés pedagógiai lehetőségeinek kihasználása.</li> <li>- Szemléletformáló módszerek alkalmazása a felelősségteljes magatartás kialakulása érdekében.</li> <li>- Esetleges problémák feltárására, ötletek megvalósítására, visszajelzésekre (a pedagógiai tevékenységre vonatkozó) építő kritikára való nyitottság.</li> </ul>
8. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflektív pedagógiai munka erősítése a reális önismeret alakítására.</li> <li>- Intézményi innovációs tevékenységek segítése.</li> </ul>
9. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendszeres együttműködés, hiteles kommunikáció a segítő szakemberekkel, szülőkkel.</li> <li>- A pedagógusok szakmai tudásának folyamatos megújítása, a megszerzett tudás pedagógiai gyakorlatban való alkalmazása.</li> </ul>



## Vezetői kompetenciák fejlesztésére irányuló kiemelt célok, feladatok

Területek	Célok és feladatok
1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása Az intézmény alapvető célja a tanulás támogatása.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedagógiai programunk kiemelt területe a művészeti nevelés. Az óvoda hagyományaira értékeire alapozva a cél, a pedagógiai folyamatok hatékony működtetése.</li> <li>- Nevelőtestület kompetenciájának növelése a stratégiai és operatív tervezés területein.</li> <li>- Csapatszellem formálása a nevelőtestületen belül, egymás munkájának megismerése, segítése.</li> </ul>
2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hatékony és eredményes intézmény üzemeltetés biztosítása.</li> <li>- Az intézményi célok elérése érdekében, a pénzügyi források hatékony menedzselése.</li> <li>- Információ áramlás, együttműködés, kommunikáció hatékonyságának növelése.</li> </ul>
3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az aktuális külső és belső változások konstruktív kezelése (épület felújítás, nyugdíjaztatás, új kolléga befogadása).</li> <li>- Az intézmény szakmai munkájának hatékony menedzselése- erősségek kiemelése, pozitív munkahelyi légkör megtartása.</li> <li>- A szervezeti szinten meghatározott értékek közös képviselte.</li> <li>- Az oktatáspolitikai változásokra való reagálás a közös értékek megtartása mellett.</li> </ul>
4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pozitív munkahelyi légkör megtartására való törekvés.</li> <li>- Feladatkörök, hatáskörök pontos meghatározása/betartatása.</li> <li>- Feladatok delegálása a szakmai fejlődés elősegítése érdekében.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Munkatársak önértékelésének elősegítése.</li> </ul>
5. A vezetői kompetenciák fejlesztése	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Önismeret és önértékelés, fejlesztendő területek ismerete, önreflexiós képesség kialakítása.</li> <li>- Vélemények és visszajelzések fontosságának szem előtt tartása.</li> <li>- Tudatos motiváció és szakmai megújulási készségre való törekvés.</li> <li>- Rugalmasság, hatékony problémamegoldó képesség fejlesztése.</li> </ul>

#### Az intézményfejlesztésre irányuló kiemelt célok-feladatok

Területek	Célok és feladatok
1. Pedagógiai folyamatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intézményi jó gyakorlatok dokumentálása, megosztása, alkalmazása a csoportokban. pl.: Eszterlánc módszer gyakorlati alkalmazása.</li> <li>- Külső erőforrások (pályázati lehetőségek) felkutatása.</li> </ul>
2. Személyiség- és közösségfejlesztés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Csapatépítő programok szervezése: kirándulások, színház- és múzeumlátogatás, egyéb kulturális programok.</li> <li>- Kiemelt figyelmet igénylő gyermekek, tehetségígéretesek nevelési-oktatási feladatainak ellátása.</li> </ul>
3. Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A pedagógiai munka folyamatos vizsgálata, a pedagógiai programban megfogalmazott célok megvalósulása terén.</li> </ul>
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovatív nevelőtestületi szemlélet kialakítása.</li> <li>- A szakmai munkaközösség aktív bevonása a feladatokba.</li> <li>- Információ áramlás hatékonyságának elősegítése a szervezeten belül.</li> </ul>

5. Az intézmény külső kapcsolatai	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az óvoda és a családok közötti eredményes együttműködés segítése.</li> <li>- Az óvoda és partnerei közötti kommunikáció hatékonyságának növelése.</li> <li>- Jól működő kapcsolataink ápolása (fenntartó, SZMK).</li> <li>- Eredmények bemutatása különböző fórumokon.</li> </ul>
6. A pedagógiai működés feltételei	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tárgyi és humán infrastruktúra folyamatos felülvizsgálata, bővítése, lehetőségek kihasználása.</li> <li>- Belső infrastruktúra folyamatos fejlesztése.</li> </ul>
7. Az intézménytípusra vonatkozó nevelési, nevelési-oktatási irányelvben meghatározott országos szakmai elvárásoknak és az intézményi céloknak való megfelelés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A stratégiai célok megvalósulásának folyamatos nyomon követése az éves, operatív tervekben.</li> </ul>

#### VEZETÉSI – FEJLESZTÉSI program ütemezése

Rövidtávú terv 2024-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az óvodaépület műszaki problémáinak megoldása.</li> <li>- Stratégiai dokumentumok felülvizsgálata, módosítása az új feladatok, már megvalósult tevékenységek alapján. (teljesítmény értékelés, Ovi-Kréta bevezetése)</li> </ul>
Középtávú terv 2026-2028	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Szakmai programok bővítése, működtetése, felülvizsgálata, ellenőrzése, értékelése, visszacsatolása.</li> <li>- Jó gyakorlat rögzítése, publikálása.</li> <li>- Humánerőforrás biztosítása az SNI és BTMN gyermekek minél jobb ellátása érdekében.</li> <li>- Kapcsolatépítés a város művészeti és kulturális intézményeivel.</li> <li>- Mesterprogramok tudásmegosztása a város óvodáiban.</li> </ul>

Hosszú távú terv 2028-2029	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az eddig elért eredmények felülvizsgálata, önértékelés, szükség szerint módosítás, újra tervezés, ONAP megfelelés.</li> <li>- Mesterprogramok megvalósulásának elősegítése és bemutatása a társintézmények részére.</li> </ul>
-------------------------------	---

## Záró gondolatok

Vezetői feladatra vállalkozni nem könnyű, de az élet már oly sokszor állított feladatokat, próbák elé. Nem volt könnyű az út, de senki sem ígérte, hogy az lesz. Mindig hálás szívvel gondolok tanárimra, akiktől a tudáson kívül rengeteg emberséget tanultam. Hálás vagyok a családomnak, nagyszüleimnek a folyamatos kitartó támogatásukért, kollégáimnak a biztató szavakért, a türelemért, a megértésért, a támogatásért.

Szerencsés vagyok, mert egy olyan városban dolgozhatok immár 33 éve, amely kiemelt figyelmet fordít arra, hogy közoktatási intézményeit a lehetőségekhez mért legnagyobb mértékben támogassa erkölcsi és anyagi téren egyaránt. Hiszek abban, hogy az oktatásba–nevelésbe fektetett pénz, az egyik lehető legjobb befektetés.


Továbbra is szeretném az intézmény jó hírnevét megőrizni, melyben munkatársaim, kollégáim szakmai tudása, elhivatottsága megfelelő alapot ad. Feladatomnak tekintem, hogy emberi tartással, szakmai tudásommal, hittel, alázattal és elkötelezettséggel végezzem feladatomat, és képes legyek a gyermekeknek, családoknak boldog óvodás éveket biztosítani!

„Az álmok csak akkor válnak valóra, ha elindulsz feléjük.”

/Tina Reber/

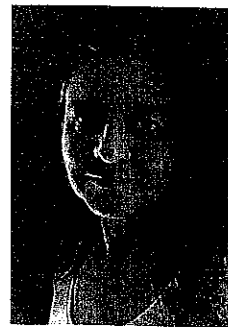
Bízom abban, hogy pályázatom elnyeri támogatásukat!

Budaörs, 2024.04.11.



Kiss Anikó

# Önéletrajz



## 1. Személyi adatok

Vezetéknév/Utónév: **Kiss Anikó**  
Születési név: **Kiss Anikó**  
Anyja neve:  
Neme: **nő**  
Születési hely, idő:  
Állampolgárság: **magyar**  
Állandó lakcím: :  
Tartózkodási hely: **u.a.**  
Telefonszám(ok):  
E-mail:

## 2. Betöltött/betölteni kívánt beosztás, munkakör, foglalkozási terület

Milyen munkakörben, illetve foglalkozási területen dolgozik/kíván dolgozni: **igazgató**

## 3. Szakmai tapasztalat

Időtartam: **2008.07.01.-jelenleg is**

Foglalkozás/beosztás: **óvodapedagógus**

**A 3-6-7 éves életkorú gyermekek nevelése, oktatása, tanügyigazgatási dokumentumok naprakész vezetése, a gyermekek fejlődésének dokumentálása, szülők tájékoztatása gyermekük fejlődéséről.**  
**Önértékelési, minőségfejlesztési munkaközösség vezetése.**  
**Pedagógus II. minősítés 2015-ben, Mesterpedagógus minősítés 2023-ban.**

A munkáltató neve és címe: **Holdfény Utcai Óvoda (2040 Budaörs, Holdfény u. 31.)**

Időtartam: **1991.09.01.-2008.06.30.**

Foglalkozás/beosztás: **óvodapedagógus**

Főbb tevékenységek és feladatkörök: **A 3-6-7 éves életkorú gyermekek nevelése, oktatása, tanügyigazgatási dokumentumok naprakész vezetése, a gyermekek fejlődésének dokumentálása, szülők tájékoztatása gyermekük fejlődéséről, gyermekvédelmi feladatok ellátása.**

A munkáltató neve és címe: **III. sz. Napköziotthonos Óvoda, majd Mákszem Óvoda Kincskereső Tagóvodája (2040 Budaörs, Patkó u. 2.)**

## 4. Tanulmányok

### Iskolarendszerű képzés esetén

Időtartam: **2016-2017**

Végzettség: **szakvizsgázott pedagógus, közoktatási vezető szakképzettség**

Oktatási intézmény neve: **Kodolányi János Főiskola**

Kar megnevezése (egyetem vagy főiskola esetén):

**Közoktatási vezető és pedagógus szakvizsga szakirányú továbbképzési szak**

Tagozat megjelölése (nappali, esti, levelező): **levelező**

Diploma minősítése (egyetem vagy főiskola esetén): **megfelt**

A diplomamunka tárgya, a szakdolgozat címe,

minősítése (egyetem vagy főiskola esetén): **vezetői portfólió**

Főbb tárgyak/gyakorlati képzés (az adott képzés során tanult fontosabb tantárgyak vagy az elsajátított szakmai tudás összefoglalása):

**tanügyigazgatás, vezetésiélektan, államháztartási és gazdálkodási ismeretek**

Időtartam: **2006-2009 (öt félév)**

Végzettség: **óvodapedagógus fejlesztési szakirányú szakképzettség**

Oktatási intézmény neve: **ELTE**

Kar megnevezése (egyetem vagy főiskola esetén): **Tanító-és Óvóképző Főiskolai Kar**

Tagozat megjelölése (nappali, esti, levelező): **levelező**

Diploma minősítése (egyetem vagy főiskola esetén): **megfelelt**

A diplomamunka tárgya, a szakdolgozat címe,

minősítése (egyetem vagy főiskola esetén): **Pedagógiai diagnosztikai eszközök az óvodában**

Főbb tárgyak/gyakorlati képzés (az adott képzés során tanult fontosabb tantárgyak vagy az elsajátított szakmai tudás összefoglalása):

**gyógyypedagógia, alkalmazott pszichológia, mozgásfejlesztés, differenciálás pedagógiája**

Időtartam: **1993-1996**

Végzettség: **óvodapedagógus**

Oktatási intézmény neve: **Budapesti Tanítóképző Főiskola**

Kar megnevezése (egyetem vagy főiskola esetén): **Óvodapedagógus szak**

Tagozat megjelölése (nappali, esti, levelező): **esti**

Diploma minősítése (egyetem vagy főiskola esetén): **közepes**

Diploma minősítése (egyetem vagy főiskola esetén): **jó**

A diplomamunka tárgya, a szakdolgozat címe,

minősítése (egyetem vagy főiskola esetén): **Matematikai tapasztalatszerzés a foglalkozásokon kívül**

Főbb tárgyak/gyakorlati képzés (az adott képzés során tanult fontosabb tantárgyak vagy az elsajátított szakmai tudás összefoglalása):

**módszertanok, gyermekirodalom, nevelési konfliktusok, családszociológia**

### **Iskolarendszeren kívüli képzés esetén**

Időtartam: **2020.06.-2020-07.**

Képesítés megnevezése: **Erőszakmentes kommunikáció az oktatásban**

Az oktatást/képzést nyújtó intézmény neve: **Aloha Kft.**

Főbb tárgyak/gyakorlati képzés (az adott képzés során tanult fontosabb tantárgyak vagy az elsajátított szakmai tudás összefoglalása): **kommunikációs módszertani ismeretek**

Időtartam: **2012.02.-2012.03.**

Képesítés megnevezése: **Új szemlélet a család óvoda kapcsolatában; Az óvoda-iskola közötti átmenet támogatását is segítő hatékony módszerek és eljárások**

Az oktatást/képzést nyújtó intézmény neve: **MÓD-SZER-TÁR Oktatásszervező és Tanácsadó Bt.**

Főbb tárgyak/gyakorlati képzés (az adott képzés során tanult fontosabb tantárgyak vagy az elsajátított szakmai tudás összefoglalása): **családpedagógia**

Időtartam: **2002. 01.-2002.03.**

Képesítés megnevezése: **Egészséged testben, lélekedben - személyiségfejlesztő drog- és alkoholmegelőző program alkalmazására felkészítő alapszintű képzés**

Az oktatást/képzést nyújtó intézmény neve: **Lamin Stúdió Kft.**

Főbb tárgyak/gyakorlati képzés (az adott képzés során tanult fontosabb tantárgyak vagy az elsajátított szakmai tudás összefoglalása): **önismeret, személyiségfejlesztés, prevenciós ismeretek**

## **5. Készségek és kompetenciák**

Számítógép-felhasználói készségek és kompetenciák:

**MS Office alkalmazásai (Word, , PowerPoint, Outlook), internet felhasználás.**

Egyéb készségek és kompetenciák: **Együttműködés, kommunikáció, empátia, felelősségtudat, rugalmasság, innovatív szemlélet.**

Szervezési készségek és kompetenciák: **Munkaközösség munkájának irányítása, koordinálása munkaközösség vezetőként 2016-tól.**

Járművezetői engedély

Jogosítvány, járműkategória: **„B” kategóriás jogosítvány**

Az önéletrajz kitöltésének időpontja: **2024.04.11**

## **7. Mellékletek**

Diplomák és egyéb végzettségek másolata **mellékelve**

**Oklevél - Kodolányi János Főiskola**

**Oklevél - ELTE**

**Oklevél - Budapesti Tanítóképző Főiskola**

**Tanúsítvány - Pedagógus II.**

**Tanúsítvány - Mesterpedagógus**

**Kiss Anikó**

Oklevél sorszáma: B-KOZVPSZ-50/17.

Intézményi azonosító: FI29432

MKKR szintje: -

EKKR szintje: -

**OKLEVÉL**

Ezen oklevél tanúsítja, hogy

**Kiss Anikó**

(született: I

**a Budapesti Tanítóképző Főiskola által**

1996. június 14. dátummal 134/1996. számon kiállított oklevéllel igazolt alapfokozat végzettségi szintjére és

**óvodapedagógus** szakképzettségre épülően

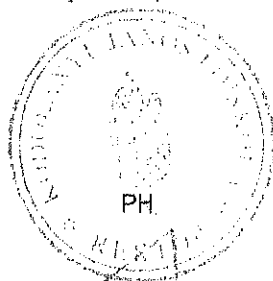
**a Kodolányi János Főiskola**

Közükatatási vezető és pedagógus szakvizsga szakirányú továbbképzési szakán tanulmányi kötelezettségének eleget tett és

**Szakvizsgázott pedagógus, közoktatási vezető szakképzettséget szerzett.**

A képzés ideje 4 félév.

Székesfehérvár, 2017. június 24.



.....  
Dr. h. c. Szabó Péter Ph.D  
rektór



QWazonosító: FI80798  
Ehazód: KLAOCO ELT

A. Tu. 1179/Angol.r.sz. -0002.19  
Patria Nyomda Zrt. - (Sz. 5-9751).  
Lélek. FRAP részről B. L. 2006. XII. 14.

Sorszám: PTJ-009827 FO-15/2009 szám  
Intézményi azonosító: \_\_\_\_\_

# OKWELL

Ez a szakranyu tovaabbepezesben szerzett oklevelet **Kiss Aniko** szamara allitottanak ki.

ab	av	HO	nap
ab	av	HO	nap

szamara allitottanak ki.

szamara allitottanak ki.

magyarországi Magyarországon  
Budapesti Tanítóképző Főiskola

intézményben) szerezett **1996. évi június** - május 14. napján kelt,  
134-1996. számú Hallottak bevételei igazgatói főiskolai

szintű végzettsége, óvodapedagógus, szakképzétsége  
 2005/2007-től 2008/2009-ig tanévig

ELTE-Tanítói- és Óvóképző Főiskolai Kar  
(felsőoktatási intézmény)

pedagógus szakvizsgával bővített  
óvodapedagógus fejlesztési

A Záróvizsga-Szótártag előtt **2009. év január** hó **21.** napján

Óvodapedagógus fejlesztési

szakirányú-szakkezeltséget szerzett

Budapest 09. január 21. n.

**Szakvizsgázott pedagógus.**

[illegible]

134/1996. szám

## OKLEVÉL

Ezt az oklevelet Kiss Anikó

\_\_\_\_\_ számára állítottuk ki,

aki 19\_\_\_\_ évben \_\_\_\_\_ hó \_\_\_\_\_ napján

\_\_\_\_\_ városban (községben)

\_\_\_\_\_ megyében Magyar országban

született, és az 1993/94. tanévtől az 1995/96. tanévig

Budapesti Tanítóképző Főiskola  
óvodapedagógus szakán

főiskolai tanulmányi kötelezettségeinek eleget tett.

A Záróvizsga-Bizottság 1996. évi június hó

14-i határozata alapján nevezettet \_\_\_\_\_

óvodapedagógusnak

\_\_\_\_\_ nyilvánítjuk.

Oklevelének minősítése közepes

Kelt Budapest 1996. év június hó 14-n.

[Signature]  
a Záróvizsga-Biz. elnöke  
[Signature]  
Rektor (dékán), főigazgató



## TANÚSÍTVÁNY

mely tanúsítja, hogy

**Kiss Anikó**

születési családi és utónév Kiss Anikó  
születési hely, idő:

az Új Széchenyi Terv Társadalmi Megújulás Operatív Program Köznevelési reformok operatív megvalósítása kiemelt projekt (TÁMOP-3.1.15-14-2014-0001) támogatásával megvalósuló

**Pedagógus II.**

pedagógus besorolási fokozatra irányuló minősítési eljárásban részt vett.

A minősítési eljárás záró időpontja: 2015. 10. 26.

A minősítés helyszíne: a(z) 201162-001 azonosítójú intézmény  
2040 Budaörs, Holdfény utca 31.

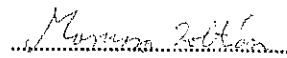
A minősítési eljárás eredménye: **100%**

A minősítési eljárásban az elvárt követelményeknek

**megfelelt.**

Jelen tanúsítványt a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról szóló 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendeletben adott felhatalmazás alapján állítottam ki.

Kelt: Budapest, 2015. 10. 28.

  
Dr. Maruzsa Zoltán  
elnök



## TANÚSÍTVÁNY

mely tanúsítja, hogy

**Kiss Anikó**

születési családi és utónév: Kiss Anikó  
születési hely, idő:  
oktatási azonosító: 72576954858

### Mesterpedagógus

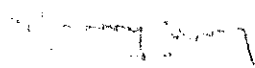
pedagógus besorolási fokozatra irányuló, 2023. évi általános eljárás minősítési eljárásában részt vett.

A minősítési eljárásban az elvárt követelményeknek megfelelt,

**Mesterpedagógus fokozatba lép.**

Jelen tanúsítványt a *pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról szóló 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendeletben adott felhatalmazás alapján* állítottam ki.

Kelt: Budapest, 2023. 03. 02.

  
Brassói Sándor  
mb. elnök



DHSZ BM BNYH

BELÜGYMINISZTERIUM

BÜNYÜGYI NYILVÁNTARTÓ HATÓSÁG

Iktatószám: SE2403240026/HA01

KISS ANIKÓ

Ügyintéző: Szabados Éva

**Tisztelt Ügyfelünk!**

A Bűnügyi Nyilvántartó Hatóság részére érkezett, az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény 14. §-a szerinti kérelmére tájékoztatom, hogy a bűnügyi nyilvántartási rendszerben Önről, KISS ANIKÓ (szül. hely: [redacted]) elt adatokkal kapcsolatos információt a csatolt melléklet tartalmazza.

Amennyiben a jelen tájékoztató mellékletet nem tartalmaz, úgy Önről a bűnügyi nyilvántartási rendszerben adatokat nem kezelünk.

**Budapest, 2024. március 24.**

**Tisztelettel:**



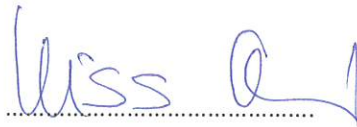
**Dr. Korom Rita**  
főosztályvezető

## NYILATKOZAT

Alulírott Kiss Anikó nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok teljes pályázati anyagom az eredetivel 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.

Budaörs, 2024. 04. 11.



Kiss Anikó



## Holdfény Utcai Óvoda

2040 Budaörs, Holdfény utca 31.

[www.holdfenyovi.hu](http://www.holdfenyovi.hu)

OM azonosító: 201162

Tel.: +36 20 391-6984; +36 23 423-014

E-mail: holdfenyovi@holdfenyovi.t-online.hu

Cím: Köznevelési, Közművelődési és Sport osztály vezetője

Tárgy: Bánné Keller Márta és Kiss Anikó igazgatói programjának nevelőtestületi véleményezése

Tisztelt Zsák András Osztályvezető Úr!

Tisztelt Komendáné Nemes Éva!

**Bánné Keller Márta** igazgatói programjának nevelőtestületi véleményezése:

A nevelőtestületünk egyöntetűen hiányolta, hogy Bánné Keller Márta személyesen nem kereste fel óvodánk vezetésére pályázóként az intézményt. Ennek fényében nem tudott kialakulni bennünk legalább egy személyes benyomás a pályázóval kapcsolatban. Programja rendkívül terjedelmes, nem lényegre törő, logikailag nehezen követhető munka. Nyelvhelyességben, szaknyelv használatában is pontatlan. A program nem tartalmaz konkrét, az intézmény hagyományait figyelembe vevő, ill. a már folyamatban lévő innovációs törekvéseire épülő javaslatokat, terveket. (Például, Pedagógiai Programunk egyik kiemelt területe a művészeti nevelés, ehhez kapcsolódóan nem jelenti meg ötleteit, javaslatait.) Sok esetben általánosít, nem ismerve a helyi adottságokat, lehetőségeket, megoldásra váró feladatokat, jó gyakorlatokat. Nem minden esetben a fő címsorral egyeztetett a tartalom. Struktúrájában, tartalmában nem átgondolt, nem kiforrott koncepció jellemzi. Sok a szóismétlés, gondolatok, bekezdések ismétlődése. Többször tagintézményvezetőket említ, láthatóan nem elég tájékozott intézményünkkel kapcsolatban.

Változatosabb mozgástevékenységeket szeretne bevezetni, miközben, Budaörs Város minden óvodájában kiemelt terület a mozgásfejlesztés, Pappné Gazdag Zsuzsa élménytestnevelési gyakorlatát alkalmazzuk minden óvodai csoportos testnevelés foglalkozáson. Ezen felül intézményünkben a mozgásos területeken megsegítést igénylő gyermekek Alapozó mozgásfejlesztésben részesülnek.

Pozitívuma lehetne a pályázatnak, hogy - a több helyen kiemelt - a demokratikus vezetési stílust fontosnak tartja, de szóhasználata a továbbiakban ennek ellentétét sejteti. Leírja, hogy a pedagógiai munka szabadságát biztosítja, támogatja, de kevésbé jelenik meg, hogy ezt hogyan teszi. Kiemeli



## Holdfény Utcai Óvoda

2040 Budaörs, Holdfény utca 31.

[www.holdfenyovi.hu](http://www.holdfenyovi.hu)

OM azonosító: 201162

Tel.: +36 20 391-6984; +36 23 423-014

E-mail: [holdfenyovi@holdfenyovi.t-online.hu](mailto:holdfenyovi@holdfenyovi.t-online.hu)

Bázisóvoda létrehozásának szándékát, de ezzel kapcsolatban nem fogalmazza meg, hogy mely területen tervezi ezt megvalósítani. Ez az ő egyéni elképzelése, de a nevelőtestület véleményére nem kíváncsi ezzel kapcsolatban.

Alapító Okiratunkban feladat az autizmussal élő gyermekek együttnevelése, de erre vonatkozóan semmilyen utalást nem találtunk, pedig a nevelőtestületünk kiemelten fontos napi feladatának tekinti az egyéb SNI-s gyermekek nevelése mellett az autizmus spektrumzavarral élő gyermekek megsegítését.

Egy vezetőváltás esetén, kollektívánk véleménye szerint, elengedhetetlen intézményünk hagyományainak, innovációs törekvéseinek ismerete. Fontosnak érezzük, hogy a pályázó jól átlassa a város oktatási intézményeinek kapcsolati rendszerét is.

### Kiss Anikó igazgatói programjának nevelőtestületi véleményezése:

Kiss Anikó Igazgatói Programját kollektívánk minden tagja ismeri, támogatja. Programja a Holdfény Utcai Óvodában már Maksainé Gecse Erika vezetése alatt kidolgozott, kellően megalapozott, kiépített, átgondolt nevelési koncepció folytatása, melynek sikeres működését, mind az itt dolgozók, mind az itt nevelkedő gyermekek és családjaik elismerik.

A Program nem általánosít, hanem speciálisan a helyi adottságokra, nevelési igényekre, szükségletekre épül. Azokat jól ismerve, helyesen kihasználva. Szakmai helyzetelemzése pontos az aktuális, valós feladatokra fókuszál.

Mesterprogramját a fejlesztő- innovátori területhez kapcsoltnan készítette el, melyben az intézményünk pedagógiai programjában kiemelt, művészeti nevelés bővítését, színesítését tűzte ki célul. Felismerte, hogy ezen a területen szükséges lehet új szervezési módokkal, eszközök bevezetésével közelebb hozni a különféle művészeti területeket a gyermekekhez.

Pályázatát igényesség, átgondoltság, lényegre törő megfogalmazás, szakmai minőség hatja át. Fejlesztési terveit a pedagógus, a vezetői és az intézményi kompetenciák mentén fogalmazta meg. Rövid, közép és hosszú távú céljai koherensek a legutóbbi intézményi tanfelügyeletet követő intézkedési tervekkel.





## Holdfény Utcai Óvoda

2040 Budaörs, Holdfény utca 31.

[www.holdfenyovi.hu](http://www.holdfenyovi.hu)

OM azonosító: 201162

Tel.: +36 20 391-6984; +36 23 423-014

E-mail: holdfenyovi@holdfenyovi.t-online.hu

Pedagógusi hitvallása, szakmaisága garancia az intézmény jól megalapozott pozitív hírnevének folytatására.

Egyöntetű véleményünk, hogy Kiss Anikó több évtizedes kimagasló szakmai tevékenysége, pozitív, innovatív, inkluzív szemlélete, emberi kvalitásai alkalmassá teszik, hogy intézményünk igazgatói munkáját ellássa.

Nevelőtestület nevében: Urainé Pócsik Adrienne

Urainé Pócsik Adrienne fejlesztő pedagógus

Nagy-Pázmándi Orsolya

Nagy-Pázmándi Orsolya óvodapedagógus

Dani Réka

Dani Réka óvodapedagógus

Budaörs, 2024. 04. 24.

## **Holdfény Utcai Óvoda igazgatói pályázatok SZMK általi véleményezése**

**Kiss Anikó pályázati anyagát elolvasva a meglátásunk a következő.**

Pályázati anyagából egyértelműen látszik, hogy speciálisan a Holdfény Utcai Óvoda igényeit tartja szem előtt. Tisztában van ennek az óvodának az erősségeivel és a hiányosságaival is. Az eddigi óvodavezető nyitottsága és a demokratikus működés lehetővé tette, hogy Kiss Anikó is tudja az óvoda vezetésének reális mikéntjét. Itt dolgozó óvónőként az esetleges mindennapos nehézségekről és annak megoldásairól is nagy tudással rendelkezik és a szülői közösséggel való folyamatos kapcsolattartás és együttműködés által a gyerekek és a szülők igényeire is nagy rálátása van.

Ezen megállapítások és Kiss Anikó személyiségét, együttműködő, problémamegoldó képességét intézményen belüli kapcsolatainak - a kollégáival, a gyerekekkel és a szülőkkel – minőségét tekintve, támogatnánk az igazgatói pozíció betöltésére.

**Bánné Keller Márta pályázati anyagát elolvasva a meglátásunk a következő.**

Nagy tapasztalattal rendelkezik az óvodavezetői pozícióval járó kötelességek terén. Pályázata összeszedett, fontos értékeket képvisel, azonban a Holdfény Utcai Óvoda helyzetére nincs rálátása.

A pedagógusi szakma és a jogszabályok által megfogalmazott elvárásoknak való megfelelést helyezi hangsúlyba. Nem rendelkezik információval az óvodáról, környezettanulmányt nem végzett, így gondolatai és elképzelései nem a Holdfény Utcai Óvodára vannak specifikálva.

Az óvoda SZMK-s tagjaiként, a két pályázatot elolvasva és értelmezve egybehangzóan Kiss Anikó pályázatát támogatjuk. Szeretnénk, ha az óvoda a jelenlegi szellemiségében, minőségében folytatódna tovább és ennek a megvalósulását Kiss Anikó személyében látjuk.

Budaörs, 2024.04.25.

  
Köves Katalin Olga

**Holdfény Utcai Óvoda**  
**SZMK tagjainak nevében**