



A Képviselő-testület nyilvános ülésének anyaga (2011. évi CLXXXIX. törvény 46. § (1)).

## **ELŐTERJESZTÉS a Képviselő-testület ülésére**

Tárgy: Az Orbánhegyi Óvodák vezetőjének megbízása

### **Tisztelt Képviselő-testület!**

A Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzat (a továbbiakban: Önkormányzat) fenntartásában működő Orbánhegyi Óvodák vezetője, Vass-Szabó Andrea írásban tájékoztatta Pokorni Zoltán polgármester urat, hogy egészségügyi okok miatt 2020. augusztus 1-jétől az óvodavezetői feladatokat nem tudja vállalni, így 2020. július 31. napjával lemondott vezetői megbízásáról.

A nevelési-oktatási intézmények élén álló vezetők a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény (a továbbiakban: Kjt.), valamint a 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Korm. rendelet) rendelkezései szerint magasabb vezető beosztásúnak minősülnek, ezért ezeket a vezetői beosztásokat nyilvános pályázat útján kell betölteni. A Korm. rendelet kimondja azt is, hogy a magasabb vezetői beosztás ellátására való megbízás öt évre adható.

A polgármester a Kjt. és a Korm. rendelet rendelkezései alapján, a Képviselő-testület véleményének kikérése mellett pályázatot írt ki az Orbánhegyi Óvodák vezetői beosztásának betöltésére, oly módon, hogy a vezetői megbízás időtartamát 5 évben határozta meg (88/2020. (VI. 25.) Bp. Főv. XII. ker. Hegyvidéki Önk. Kt. határozat).

A pályázati felhívás 2020. június 29-én a Közszolgálati Állásportálon, az Önkormányzat honlapján, valamint a Hegyvidék Újságban jelent meg. A pályázat benyújtásának határidejéig, 2020. augusztus 7. napjáig az alábbi két pályázat érkezett be:

#### **Gyurkó Zsuzsanna**

Gyurkó Zsuzsanna 36 éves szakmai tapasztalattal rendelkezik. 1988-ban nevezték ki először óvodavezetőnek, majd még 5 óvodának volt vezetője az utóbbi 12 évben. Jelenleg – 2019 – óta a Dunakeszi-Zuglói Alapítványi Óvoda intézményvezetője.

#### **Matisz Lászlóné**

Matisz Lászlóné 30 éve dolgozik az óvodapedagógusi pályán, ebből 7 évet vezetőként tevékenykedett. 2015-től az Oktatási Hivatal megbízásából pedagógusminősítési és tanfelügyeleti szakértői tevékenységet is ellát.

A beérkezett pályázatok hivatalos számbavétele a Polgármesteri Hivatal három köztisztviselője és ügyvéd jelenlétében történt 2020. augusztus 13-án.

Mindkét pályázat tartalmazta a vezetői programot, a szakmai önéletrajzot, az adatvédelmi nyilatkozatot, a végzettséget igazoló oklevelek hiteles másolatát, a hatósági erkölcsi bizonyítványt.

A pályázatokat 2020. augusztus 18-án vette át az Orbánhegyi Óvodák megválasztott – a benyújtott pályázatok véleményezését koordináló – háromtagú előkészítő bizottságának elnöke.

A nevelőtestületi és alkalmazotti közösség véleményezésére 2020. szeptember 9-én került sor véleményező értekezlet keretében, melyen a pályázók is részt vettek. A nevelőtestületi és alkalmazotti értekezleten ismertetésre került a nevelőtestület és a szülői munkaközösség véleménye a vezetői programokról.

A nevelőtestület és a szülői közösség **Matisz Lászlóné** vezetői programját támogatta.

A 2020. szeptember 9-én tartott nevelőtestületi és alkalmazotti értekezleten mind a vezetői program, mind a vezetői megbízás támogatásáról titkos szavazással döntöttek.

#### I. A nevelőtestület 15 tagja szavazott a vezetői programról:

##### Gyurkó Zsuzsanna vezetői programját

támogatta	1 fő	6,7%
nem támogatta	13 fő	86,6%
érvénytelen szavazat	1 fő	6,7%

##### Matisz Lászlóné vezetői programját

támogatta	12 fő	80%
nem támogatta	2 fő	13,3%
érvénytelen szavazat	1 fő	6,7%

#### II. Az alkalmazotti közösség 29 tagja szavazott a vezetői megbízásról:

##### Gyurkó Zsuzsanna megbízását

támogatta	6 fő	20,8%
nem támogatta	21 fő	72,4%
érvénytelen szavazat	2 fő	6,8%

##### Matisz Lászlóné megbízását

támogatta	21 fő	72,5%
nem támogatta	7 fő	24%
érvénytelen szavazat	1 fő	3,5%

Felkértem a Consilium-Tender Kft-t, hogy a beérkezett vezetői pályázatokról szakértői véleményt készítsen. A szakértői vélemény az alábbi javaslatot fogalmazza meg:

**„A Gyurkó Zsuzsanna által készített pályázat tartalmi felépítése logikus, világos. Helyzetelemzése átfogó, célrendszere megfelel a dokumentum fejezeteiben megrajzolt**

helyzetképnek, az óvoda eddigi gyakorlatának, a nemzeti köznevelési törvény és az Óvodai Nevelés Alapprogramja szellemiségének.

A tervezett feladatok összhangban vannak a vezetői pályázat céljaival, a helyzetelemzésben megfogalmazott problémákkal.

Jelen pályázat benyújtásának motivációja: felelős szerep vállalása a gyermekek nevelése terén. Egyik legnehezebb feladatának tekinti „önmaga nevelését”, de most úgy érzi, demokratikus vezetője tud lenni egy nevelőtestületnek.

Motiváltsága garantált.”

„A Matisz Lászlóné által benyújtott vezetői pályázat teljes mértékben megfelel a törvényi és a szakmai feltételeknek: tartalmi felépítése logikus, helyzetelemzése komplex, adatokkal alátámasztott, ezeket grafikonok, táblázatok teszik szemléletessé.

A kitűzött célok, a tervezett feladatok egyértelműek, rendszerezettek. Koherensek a dokumentum helyzetképével, az óvoda eddigi gyakorlatával, a nemzeti köznevelési törvény és az Óvodai Nevelés Alapprogramja szellemiségével, a fenntartó által meghatározott feladatokkal.

Kiemelten figyel az intézményt érintő (egyébként országos problémaként azonosított) óvodapedagógushiányra, ill. érzékenyen reagál (mint kockázatra) a jelen, 3-7 éves korú generációban felbukkanó SNI-s és BTM-es gyerekek folyamatosan növekvő számára, az óvodapedagógusok ebből fakadó többletfadataira.

Vezetői elkötelezettsége, motivációja teljes mértékben garantált.”

Az előterjesztést előzetesen az Oktatási és Kulturális Bizottság elé is beterjeszttem, ahol a Bizottság a pályázókat személyesen is meghallgatja. A Bizottság javaslatáról szóló határozatot a testületi ülésen ismertetem.

A nevelőtestület és az alkalmazotti közösség, a szülői szervezet, valamint a szakértő véleménye alapján Matisz Lászlóné alkalmas az intézmény vezetésére.

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 41. § (7) bekezdése alapján a helyi önkormányzat Képviselő-testülete kinevezi az intézmény vezetőjét.

Ha a Képviselő-testület Matisz Lászlónét bízta meg a vezetői teendők ellátására, a Kjt. rendelkezéseinek megfelelően besorolását, illetményét és vezetői pótlékát a határozati javaslatban foglaltak szerint javaslom meghatározni.

A benyújtott pályázatok, a nevelőtestületi és alkalmazotti értekezletről készült jegyzőkönyv, a szülői munkaközösség, a nevelőtestületi és alkalmazotti közösség véleménye, valamint a szakértői vélemények a napirend tárgyalásakor a képviselő-testületi ülésen, azt megelőzően pedig a Polgármesteri Hivatal Oktatási és Közművelődési Irodáján a képviselők rendelkezésére állnak.

Tájékoztatom a Képviselő-testületet, hogy Gyurkó Zsuzsanna és Matisz Lászlóné a pályázat nyilvános ülésen történő tárgyalásához hozzájárult.

#### Határozati javaslat:

A Képviselő-testület az **Orbánhegyi Óvodák** (1126 Budapest, Orbánhegyi út 3/a) vezetői feladatainak ellátásával **2020. október 5-től 2024. július 31-éig** terjedő határozott időre **Matisz Lászlónét** bízta meg.

<b>Besorolása:</b>	<b>Mesterpedagógus 12</b>
Illetménye:	462.220 Ft
Vezetői pótléka (80%):	146.160 Ft
Munkáltatói döntésen alapuló illetménykiegészítés (2020.10.05-től 2020.12.31-ig):	60.000 Ft
<b>Mindösszesen:</b>	<b>668.380 Ft</b>

(Döntéshozatal módja: minősített többség)

Budapest Hegyvidék, 2020. szeptember „16.”

**Fonti Krisztina**  
alpolgármester

Láttam:

**dr. Gottfried-Tusor Gabriella**  
jegyző

**Pokorni Zoltán**  
polgármester

Melléletek:

- Pályázatok
- Nevelőtestületi és alkalmazotti értekezletről készült jegyzőkönyv
- Szülői munkaközösség és a nevelőtestületi és alkalmazotti közösség véleménye
- Szakértői vélemények

VI/283/2/2020



2020. július 11.

*lv*

# PÁLYÁZAT

## Orbánhegyi Óvodák ÓVODAVEZETŐI ÁLLÁSHELYÉRE 2020. október 01. - 2025. július 31.

**Pályázó:**  
Matisz Lászlóné

**Címzett:**  
Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzat  
1126 Budapest Böszörményi út 23-25.

Budapest, 2020. július 27.

## KÍSÉRŐLEVÉL

Alulírott Matisz Lászlóné a mellékelt vezetői programommal megpályázom a Belügyminisztérium Közigállás állásportálon meghirdetett Orbánhegyi Óvodák (1126 Budapest, Orbánhegyi út 3/a és 1126 Budapest, Kiss János altábornagy utca 31-33/a) óvodavezetői beosztás ellátására szóló pályázatot.

Budapest, 2020. július 27.

  
Matisz Lászlóné  
pályázó

## SZÁNDÉKNYILATKOZAT

### *Személyes felelősséget vállalok:*

- ✓ az Orbánhegyi Óvodák Pedagógiai programjában foglaltak
- ✓ a jelen vezetési programban megtervezett fejlesztési elképzelések magas szintű megvalósítására.


Budapest, 2020. július 27.

  
Matisz Lászlóné  
pályázó

## NYILATKOZAT CSELEKVŐKÉPESSÉGRŐL

Büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy nem állok a Polgári Törvénykönyvről szóló 2013.évi r.t.v. alapján cselekvőképességet korlátozó, vagy gondnokság hatálya alatt. Jelen nyilatkozatot a Nemzeti Köznevelésről szóló CX. tv. 66.§.(1) bekezdésének (a-b.) pontjára tekintettel teszem.

Budapest, 2020. július 27.


  
Matisz Lászlóné  
pályázó

## NYILATKOZAT

### Vagyonyilatkozat-tételi eljárással kapcsolatos kötelezettségvállalásról

Alulírott Matisz Lászlóné **előzetes kötelezettséget vállalok** arra, hogy nyertes pályázóként a 2007. évi CLII. törvény 5. § (1) bekezdés a) pontja szerinti időben vagyonyilatkozatot teszek.

Budapest, 2020. július 27.


  
Matisz Lászlóné  
pályázó



## NYILATKOZAT SZEMÉLYES ADATOK KEZELÉSÉRŐL

Alulírott Matisz Lászlóné – mint az Orbánhegyi Óvodák vezetésére pályázó – hozzájárulok ahhoz, hogy a pályázat elbírálásában résztvevő személyek megismerjék személyes adataimat.

Budapest, 2020. július 27.


  
Matisz Lászlóné  
pályázó .

## HOZZÁJÁRULÁS A PÁLYÁZAT NYÍLT ÜLÉSEN TÖRTÉNŐ TÁRGYALÁSÁRÓL

***Tisztelt Képviselő-testület!***

Alulírott Matisz Lászlóné – mint az Orbánhegyi Óvodák vezetésére pályázó – **nyilatkozom**, hogy a pályázatot elbíráló testület ülésén **nem kívánok zárt tárgyalást**; hozzájárulok, hogy nyílt ülésen tárgyalja a személyemet érintő pályázatot.

Budapest, 2020. július 27.

  
Matisz Lászlóné  
pályázó .

## **TARTALOMJEGYZÉK**

<b>SZEMÉLYES ADATAIM .....</b>	<b>7</b>
<b>PUBLIKÁCIÓIM .....</b>	<b>9</b>
<b>JOGSZABÁLYI HÁTTÉR.....</b>	<b>10</b>
<b>BEVEZETŐ - PEDAGÓGIAI/VEZETŐI HITVALLÁSOM.....</b>	<b>11</b>
<b>HELYZETKÉP, ERŐFORRÁS-ELEMZÉS.....</b>	<b>11</b>
<b>AZ INTÉZMÉNY FELÚJÍTÁSI JELLEMZŐI, TÁRGYI FELSZERELTSÉGE .....</b>	<b>12</b>
<b>SZEMÉLYI FELTÉTELEK .....</b>	<b>13</b>
<b>PEDAGÓGIAI-SZAKMAI TEVÉKENYSÉG .....</b>	<b>16</b>
<b>FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEK.....</b>	<b>18</b>
<b>A HUMÁN ERŐFORRÁS FEJLESZTÉSE .....</b>	<b>18</b>
<b>A VEZETŐ SZEREPE A SZERVEZETI KULTÚRA FEJLESZTÉSÉBEN .....</b>	<b>20</b>
<b>INTÉZMÉNYI MOTIVÁCIÓ ÉS INNOVÁCIÓ.....</b>	<b>21</b>
<b>INTÉZMÉNYI KOMMUNIKÁCIÓ .....</b>	<b>22</b>
<b>INTÉZMÉNYI KAPCSOLATTARTÁS.....</b>	<b>23</b>
<b>KÜLSŐ KAPCSOLATOK .....</b>	<b>24</b>
<b>PROGRAM A KÖVETKEZŐ CIKLUSRA .....</b>	<b>25</b>
<b>BEFEJEZÉSÜL .....</b>	<b>28</b>
<b>IGAZOLÁS- OKLEVELEK .....</b>	<b>29</b>

## **SZEMÉLYES ADATAIM**

**Matisz Lászlóné született:**



<b>Születési hely, idő:</b>	
<b>Lakcím:</b>	Budapest,
<b>Telefon; E-mail</b>	.
<b>Állampolgárság</b>	magyar
<b>Vezetői engedély</b>	B kategóriás jogosítvány
<b>Családi állapot</b>	férjezett
<b>Házastárs adatai</b>	5
<b>Gyermekek</b>	Matisz (Budapest, Matisz (Budapest, :

<b>Iskolai végzettség:</b>	<b>Óvodapedagógus;</b> Bp.-i Tanítóképző Főiskola - 1994 kitüntetéses oklevél <b>Tanító;</b> Miskolci Egyetem Comenius Tanítóképző Főiskola Sárospatak - 2001 kiváló oklevél
	<b>Szakvizsga:</b> Vezető óvodapedagógus szak, ELTE Tanító és Óvóképző - 2006 kiváló oklevél
<b>Továbbképzések:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fejlesztőpedagógia VIII.FP X.24/1995</b></li> <li>• <b>Sindelar - Zsoldos program 1 10/2001/24/28</b></li> <li>• A pedagógus elhivatottsága a változó közoktatásban 134/2009</li> <li>• ECDL Start 7/2010</li> <li>• Óvodai IPR 176/2011</li> <li>• A tevékenységközpontú pedagógiák alkalmazására való felkészítés 466/2011</li> <li>• ABPE továbbképzés I. Költségvetési szervek vezetői 1774-27/2011</li> <li>• Differenciált tevékenység szervezés, tanulás 15/2012</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Új törvény az óvodában, óvodai nevelés a köznevelésben 137/20</li> <li>• Agykontroll 2013/33</li> <li>• ABPE-továbbképzés II. Teljesítményellenőrzés T-13BUDTEK-01/24/2013</li> <li>• Csapatépítő tréning 19/2014</li> <li>• Agresszivitás az óvodában 19/2014</li> <li>• <b>Szakértők felkészítése a pedagógusminősítésre OH-PÉM/4559/2014</b></li> <li>• <b>Tanfelügyeleti szakértők felkészítése OH-PSZE/3344/2014</b></li> <li>• Számítástechnikai tanfolyam Soter/ 2016/06/15</li> <li>• Családpedagógiai Egyesület képzése 2016/06/24</li> <li>• Intézményi Tanfelügyelet 322/2017</li> <li>• Mesterpedagógusok III. Sonkádi Szabadegyeteme OKSZK/194/20</li> <li>• Az oktatás jövőképe OKSZK/79/2017</li> <li>• Adatvédelmi tisztviselő képzés E-001812/2018</li> <li>• Aktuális intézményvezetői kérdések az óvodákban és az iskolákban K/0458/2018</li> <li>• Munkaügyi fórum K/0298/2019</li> <li>• Adatvédelem a közoktatásban 2019</li> </ul>
<i>Szakmai tevékenység Szakmai tapasztalat:</i>	<p><b>1990 - Szivárvány Napközi Otthonos Óvoda Budapest VIII. Szigony u. 18.</b> óvodapedagógus,</p> <p>1990 - 1992 Szlovák nemzetiségi csoportban nemzetiségi óvodapedagógus 1992- 1994 Fejlesztő pedagógus 1994 -2008 csoportos óvodapedagógus <i>Óvodavezető helyettesi megbízatás 1992-2008</i></p> <p><b>2008 – 2015. július 31. óvodavezető</b></p> <p><b>2015. 01.01. Mesterpedagógus</b> <b>Szakértő - Pedagógusminősítési és tanfelügyeleti szakértő - OH általi feladatok ellátása</b></p> <p><b>2015. augusztus 01. Napraforgó Egyesített Óvoda Óvodaigazgató helyettes</b></p> <p><b>2020.03.31. Napraforgó Egyesített Óvoda Csodasziget Tagóvoda Tagóvoda-vezető</b></p>
<i>Munkahely:</i>	Napraforgó Egyesített Óvoda
<i>Idegen nyelv ismerete:</i>	Szlovák, német

**Publikációim**

<b>Dátum</b>	<b>A cikkek címe</b>	<b>A megjelenés helye</b>
2015. június	A 2015 tavaszától indult minősítési eljárás tapasztalatairól Minősítés - minden, ami segíthet	Óvodavezetési ismeretek RAABE
2015. szeptember	A 2015 tavaszától indult minősítési eljárás tapasztalatairól	Munkaügy a közoktatásban RAABE
2016. április	Gyakornoki szabályzat	Óvodavezetési ismeretek RAABE
2016. április	Az első tanfelügyeleti tapasztalatok és változások	Joggyakorlat a közoktatásban RAABE
2016. augusztus	Gyermekvédelmi feladatok az óvodában I. -A gyermeki jogok érvényesülésének biztosítása a jogszabályok tükrében	Óvodavezetési ismeretek RAABE
2016. augusztus	Gyermekvédelmi feladatok az óvodában II. - A gyermeki jogok érvényesülésének biztosítása a jogszabályok tükrében	Óvodavezetési ismeretek RAABE
2016. október	Gyermekvédelmi feladatok az óvodában	Óvodavezetési ismeretek RAABE
2016. december	Mesterpedagógus	Óvodavezetési ismeretek RAABE
2017. április	Tanfelügyeleti ellenőrzés a változások tükrében Az óvodák országos pedagógiai-szakmai ellenőrzése	Óvodavezetési ismeretek RAABE
2017. december	A vezetői és intézményi tanfelügyeleti ellenőrzés aktuális kérdései	Óvodavezetési ismeretek RAABE
2018. július- augusztus	Az egyesített óvodák	Óvodai vezetési és nevelési módszertani tanácsadó Menedzser Praxis
2018. április	Az asszertív gondolkodásmód	Óvodavezetési ismeretek RAABE
2018. augusztus	A vezetői önértékelés, vezetői tanfelügyeleti ellenőrzés	Óvodavezetési ismeretek RAABE
2019. január	Dotcom gyerekek nevelés	Óvodavezetési ismeretek RAABE
2018. szeptember	Az óvodakötelezettségről	Joggyakorlat a közoktatásban RAABE
2019. június	Honvédelmi Intézkedési Terv	Óvodavezetési ismeretek RAABE
2019. augusztus	MINŐSÍTÉS – Az új útmutató tükrében	Óvodavezetési ismeretek RAABE
2020. április	Digitális távmunka az óvodában	Óvodavezetési ismeretek RAABE

### ***Jogsabályi háttér***

Az óvoda, mint alapfokú oktatási intézmény meghatározott külső és belső feltételek között működik. Ezek a feltételek határozzák meg működési rendjét, lehetőségeit.

A jogi szabályozás a leglényegesebb külső feltétel. Az óvoda működését meghatározó legfontosabb jogszabályok:

- A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban Nkt.)
- A nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról szóló 20/2012. (VIII. 31.) EMMI-rendelet (a továbbiakban EMMI-rendelet)
- A pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról szóló 326/2013. (VIII. 30.) Kormányrendelet
- Az óvodai nevelés országos alapprogramjáról szóló 363/2012. (XII. 17.) Kormányrendelet (a továbbiakban Alapprogram)
- A munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény
- Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény
- A számvitelről szóló 2000. évi C. törvény
- A gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról szóló 1997. évi XXXI. törvény
- A sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelésének irányelve és a sajátos nevelési igényű tanulók iskolai oktatásának irányelve kiadásáról szóló 32/2012. (X. 8.) EMMI-rendelet
- A pedagógus-továbbképzésről, a pedagógus-szakvizsgáról, valamint a továbbképzésben résztvevők juttatásairól és kedvezményeiről szóló 277/1997. (XII. 22.) Kormányrendelet
- A közfeladatot ellátó szervek iratkezelésének általános követelményeiről szóló 335/2005. (XII. 29.) Kormányrendelet
- Az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXXV. törvény

#### **Az óvoda működését meghatározó belső dokumentumok**

##### **Intézmény dokumentumai:**

- Az Alapító Okirat
- A Szervezeti és Működési Szabályzat
- Pedagógiai Program
- Házi rend
- Intézményi éves munkaterv, Beszámoló

### ***Bevezető - Pedagógiai/vezetői hitvallásom***

Az óvoda a magyar közoktatási rendszer alappillére, kezdő láncszeme, s egyben szerves része, ezért jelentős szerepet játszik a személyiségfejlődésben, a szocializáció folyamatában.

A pedagógus kulcsszerepet tölt be a társadalomban: a kultúra, a nemzeti művelődés és az erkölcsi értékek közvetítője. Egyfajta modell, hiszen küllemével, modorával, jellemével, gesztusaival és stílusával, tehát egész lényével nevel.

A magas színvonalú munka, a hatékonyság elérése a vezetésben rejlik, hiszen a vezető feladata meghatározni a célt, kialakítani az értékrendszereket, elmozdítani a tevékenységet a cél felé, ellátni a képviselőt.

1990-től dolgozom a VIII kerületben, 2015. július 31.-ig a Szivárvány Napközi Otthonos Óvodában, itt 2008-tól óvodavezetőként.

2015. augusztus 01.-től az óvodaigazgatóságon, mint óvodaigazgató helyettes. Törekvéseim vezérfonala egy olyan közösség formálása, ahol a munkatársak szakmai munkájukat belső hittel, elkötelezettséggel, a gyermekek fejlődésébe vetett bizalommal, a hatáspedagógia gondolatiságának és gyakorlatának szellemében végzik és a családdal szorosan együttműködve nevelnek.

Ezért is hiszem és vallom, hogy az óvodákban pozitív módon hozzáálló, aktív, lelkes, és hiteles emberek dolgoznak. Nyitottak, mindenre érzékenyen reagálók, a korszerű pedagógiai kezdeményezések iránt érdeklődők. Értékeinkkel hozzájárulunk a hatékony szakmai munkához, a kerület érdekeit mindig szem előtt tartva.

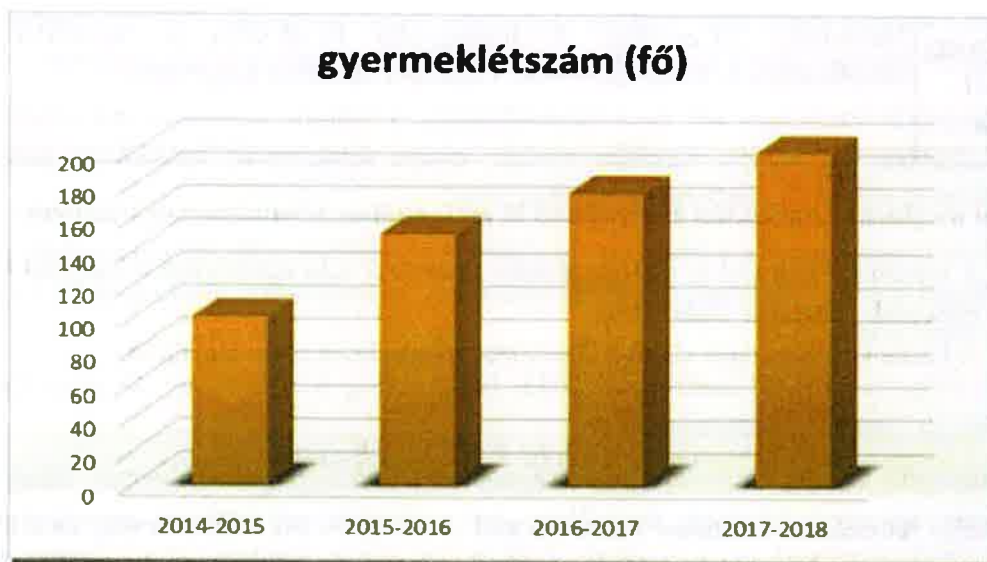
Az óvoda egy csodálatos világ a sajátos légkörével. Ebben a világban nagyon fontos a vezetői magatartás, vezetői irányítás, mely alapvetően befolyásolja az intézmények belső életét és ez által a működését.

### ***HELYZETKÉP, ERŐFORRÁS-ELEMZÉS***

#### **Óvoda sajátossága**

Az Orbánhegyi Óvodák székhely és tagóvodája is a kerület egyik forgalmas csomópontjához, a Királyhágó térhez közel helyezkedik el. Ez a központi elhelyezkedés csak az egyik oka, hogy az óvoda népszerű az óvodát kereső családok körében. A forgalom zaját megszüri a kert illetve az udvar fái, az udvarok nem érintkeznek közvetlenül utcákkal. Egy négy csoportos székhely óvoda és egy négy csoportos tagóvodával rendelkező intézmény. Az Orbánhegyi Óvodákban, az Alapító Okiratban foglaltak alapján, a nyolc csoportban, összesen 200 gyermek ellátására van lehetőség.

A gyermeklétszám alakulása:



### Az intézmény felújítási jellemzői, tárgyi felszereltsége

#### A felújítási és tárgyi jellemzők

##### **Eszközellátottság**

Az Orbánhegyi Óvodák költségvetése az eddigiekben lehetővé tette az eszköztár frissítését, bővítését. Az elmúlt években az óvodapedagógusoknak, a fejlesztőpedagógusnak az egyéni igényeik alapján, sok új játék beszerzésére volt lehetősége. Az óvónői szobában lévő szertári eszközöket folyamatosan megismertetik az új kollégákkal, hogy ők is alkalmazhassák azokat foglalkozásaikon. Az óvodapedagógusok igyekeznek figyelemmel kísérni a megjelenő új kiadványokat, fejlesztő játékokat és a költségvetés lehetőségei szerint bővítik ezek számát.

<b>Felújítási jellemzők 2015-2019</b>	
<p><b>Székhely Óvoda</b> <b>Orbánhegyi út 3/a</b></p>	<p>Utcafronti kapu automatizálása - önkormányzati költségvetésből            Árnyékoló vászon cseréje a nagy udvaron Alapítványi forrásból            2019 nyarán a székhely óvoda legnagyobb mászókája került javításra az emeletre vezető lépcsőn linóleum cseréje és gázvezeték rekonstrukció önkormányzati forrás            kis udvar mászófal cseréje - óvoda alapítványa és önkormányzati forrásból            sőfalak vásárlása a csoportszobákba - alapítványi forrásból            lambéria csere, terasz korlát renoválás            Párakapu vásárlása.            2019 nyarán az ablakokra rovarháló került.</p>



<b>Tagóvoda Kiss János altábornagy utca 31- 33/a</b>	Ayres terápiás függő eszközök beszerzése - az óvoda beruházási keretéből 2016-nyarán a másik két csoportszoba berendezése és további udvarrész kialakítása felszerelése A legnagyobb beruházása a tagóvodai udvar árnyékolójának felszerelése volt. Párakapu vásárlása megtörtént.
--	--

**Vezetői megbízatásom esetén a következő öt esztendőben feladatombnak tekintem:**

- A vezető helytessel és a tagintézmény vezetővel való egyeztetést a felújítási és tárgyi eszközök fejlesztése érdekében.
- A közös konszenzuson alapuló fejlesztési elképzelések magvalósítását.

### **SZEMÉLYI FELTÉTELEK**

A személyi feltételeket a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény és a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról szóló 20/2012. (VIII. 31.) EMMI-rendelet szabályozza. Az alábbi táblázat összegzi a jogszabály által előírt munkaköröket (Nkt. 1., 2. melléklet) és az ahhoz előírt feltételt, valamint az óvodánkra vonatkozó létszámot:

<b>A munkakör megnevezése</b>	<b>Feltétel</b>
Intézményvezető	Intézményenként 1 fő
Intézményvezető-helyettes	51-200 gyermek esetén 1 fő
Óvodapedagógus <sup>1</sup>	Csoportonként 2 fő
Óvodatitkár	Intézményenként, ahol a gyermekek létszáma eléri a 100 főt
Dajka vagy helyette gondozónő és takarító együtt	Csoportonként 1 fő
Pedagógiai asszisztens	3 óvodai csoportonként 1 fő
Kisegítő alkalmazott (kertész-karbantartó, konyhai dolgozó)	A pedagógusok teljes munkaidőre számított létszámának 20%-a

### **PEDAGÓGUSOK**

A **nevelőtestület** az intézményvezetővel együtt. Minden gyermekcsoportot két óvodapedagógus irányít. Az óvodapedagógusok az Nkt. előírásai szerinti közép-, illetve felsőfokú végzettséggel rendelkeznek.

A sikeres és eredményes nevelőmunka alapja az **óvodapedagógusok összhangja, azonos értékrendje és nevelői attitűdje.**

<sup>1</sup> Az EMMI-rendelet 12. §-a szerint az óvodai nevelés a gyermek neveléséhez szükséges, a teljes óvodai életet magában foglaló foglalkozások keretében folyik oly módon, hogy a teljes nyitva tartás ideje alatt a gyermekekkel minden csoportban óvodapedagógus foglalkozik, óvodapedagógusonként és csoportonként összesen napi két óra átfedési idővel.

**Vezetői megbízatásom esetén a következő öt esztendőben feladatomban tekintem:**

- a jól együttműködő, szakmailag eredményes nevelőmunkát végző óvodapedagógusi munka támogatását;
- a pedagógusok szakmai megsegítését intézményközi tapasztalatcserékkel és a jó gyakorlatok bemutatásával, továbbadásával;

Az óvoda nevelő-személyiségfejlesztő funkciója teljesedik ki a **fejlesztőpedagógus** tevékenysége során. Lényeges, hogy e szakember a gyermekek fejlesztése mellett a pedagógusok munkáját is segíteni tudja. Ez az adminisztrációs folyamatokban a fejlődést nyomon követő dokumentumok vezetésével, valamint a szakmai eszmecserék keretében valósulhat meg.

**Vezetői megbízatásom esetén a következő öt esztendőben feladatomban tekintem:**

- a külső szakembereket foglalkoztató szervezetekkel történő szoros és hatékony együttműködést;
- a gyermekek fejlődésének figyelemmel kísérését, a fejlődési ütemmel kapcsolatban a szakemberek folyamatos kommunikációját, ehhez megfelelő értekezletek, konzultációk megszervezését;
- a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek fejlesztésével koherens akkreditált képzések preferálását, ehhez az anyagi forrás előteremtését;
- a fejlődést nyomon követő tanügyigazgatási dokumentumban (személyiséglap) a konzultációs aláírások vezetését, ezek ellenőrzését.

**A NEVELŐMUNKÁT SEGÍTŐ ALKALMAZOTTAK**

A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény 2. sz. melléklete szabályozza az óvodákban a nevelőmunkát segítő alkalmazottak finanszírozott létszámát.

Az **óvodatitkár** személye azért rendkívüli jelentőségű, mert mintegy hidat képez a vezetés és a csoportokban zajló tevékenység között. Feladata sokrétű, összetett, nagy odafigyelést kíván. Az óvodatitkár nemcsak az intézményvezető legfőbb segítőtársa az adminisztrációs, a gazdálkodási és a szervezési feladatokban, hiszen az intézmény összes résztvevőjével kapcsolatba kerül – a gyermekektől a munkatársakon át a szülőkkel.

Az Nkt. 2. sz. melléklete szabályozza, hogy az óvodákban **pedagógiai asszisztensek** támogathassák a nevelőmunka folyamatát. Az asszisztensek segítik a nevelőmunka zökkenőmentességét, és az óvodapedagógusok irányításával, útmutatásaival végzik munkájukat főként azokban a csoportokban, ahová sajátos nevelési igényű gyermekek is járnak. Emellett a nagyobb szervezést és erőteljesebb felnőtt felügyeletet igénylő programok (kirándulás, séta...) során is besegítenek. A közös gondolkodáshoz és az összehangolt fejlesztéshez szükség van arra, hogy az óvodapedagógusok által megtervezett egyéni és csoportos fejlesztéseket a pedagógiai asszisztensek jól ismerjék. Ez alapján tudnak hatékony segítséget nyújtani.

A **dajka** – amennyiben kellő mértékű az összhang – a nevelőmunka tevékeny segítője, a pedagógus jobbkeze. Tevékenysége nem korlátozódhat pusztán a higiéniai feltételek

biztosítására és a gondozási teendők ellátására, hiszen személyével ő is mint a gyermekek számára. A csoport mindennapjainak zökkenőmentes szervezéséhez nagymértékben hozzájárul, támogatja azt.

Az intézményben a **kertész-karbantartó álláshely** biztosított. Ő segíti az esztétikus és biztonságos környezet kialakítását az épületeken belül és kívül. Az óvodások előtt szintén mintaként szolgálnak személyiségükkel és munkájukkal.

#### A személyi feltételek alakulása:



Jelenleg 16 óvodapedagógus álláshely van, és emellett 1 fejlesztő pedagógus, 1 óvodatitkár, 8 dajka, 2 pedagógiai asszisztens, két konyhás és egy kertész 1 fő részmunkaidős pszichológus alkotja az alkalmazotti közösséget. A dolgozói létszám az elmúlt években sajnos egyre gyakrabban volt hiányos. Hol dajka, hol óvodapedagógus hiány nehezítette az óvoda működését, a zavartalan feladatellátást. Az emberi erőforrás hiánya nehezíti a feladatok ellátását, állandó szervezést, kezelést igényel. Az érvényes álláshirdetések kinn vannak a „közigállás”-on, a „gyermeksziget” nevű portálon és a közösségi oldalakon is. Az egyedül maradt óvodapedagógusok számára sokat jelent a fenntartó által felkínált lehetőség, mellyel bérük jelentősen megemelkedik az egyedül töltött hónap(ok)ban, de a mindennapos túlóra, az egyedüllét hosszú távon nem fenntartható, mert felőrli a pedagógust.

A nevelési évek során folyamatosan zajlottak az intézményben a pedagógus életpálya modell minősítő vizsgái. Összesen eddig 3 gyakornoki, 5 pedagógus II fokozatért és egy mesterpedagógus fokozatért folytatott minősítő eljárás zajlott már óvodában. Az elkövetkező 5 évben több kolléga is nyugdíjba fog vonulni. Reméljük, nem csak pályakezdők alkalmazására lesz lehetőség, mert szükség van a tapasztalt kollégákra a kollektíva jó egyensúlyának megtartásához.

**Betöltetlen álláshelyek száma 2020. júliusi állapot szerint:**

- óvodapedagógus: 4 fő
- a többi munkakörben (dajka, ped. asszisztens, stb.) nincs betöltetlen státusz

Az óvodapedagógus hiány nem helyi jellegű, országosan jellemző probléma, annak ellenére, hogy a pedagógus bérek rendezésre kerültek, de 2017 óta az életpálya modell szerinti bérek be lettek fagyasztva, miközben a minimálbér és a bérminimum jelentősen megemelkedett. A 2020.07.01.-től történt pedagógus béremelés kicsit talán javított a helyzeten. Ez azért is fontos, mert a technikai dolgozók bére magasabb, mint a 0-6 éve pályán lévő óvodapedagógusoké, így a pályán tartásuk nehézségekbe ütközik

Az óvodában a legfontosabb feladat az üres pedagógus álláshelyek beltöltése, a megfelelő munkaerő felkutatása. Probléma továbbá, hogy egyre nagyobb a sajátos nevelést igénylő (SNI), és a beilleszkedéssel, és magatartási problémákkal küzdő (BTM) gyermekek száma, nem kifejezetten a papírral rendelkezőkről beszélünk, ellátásuk speciális tudást, és többlet feladatot igényel nap, mint nap az óvónóktól.

A feladatunk, hogy a munkamegosztás megfelelően valósuljon meg úgy, hogy az azonos csoportban dolgozó óvodapedagógusok terhelése arányos legyen. Ennek megfelelően egymást segítve, közösen oldjuk meg a nevelési és pedagógiai feladatokat.

## **PEDAGÓGIAI-SZAKMAI TEVÉKENYSÉG**

*„Gyermekekkel foglalkozni: ez minden bizonnyal a leghálásabb munka, mi e földön osztályrészünkül juthat, és saját tökéletesbülésünket is ez mozdíthatja leginkább előre.”*  
(Brunsztvik Teréz)

Vezetőként kiemelten fontosnak tartom, hogy harmonikus, kiegyensúlyozott légkört és folyamatos megújulást tudjak biztosítani az intézménynek. Ehhez szükséges az értékek megerősítése és az érték közvetítés. Példamutatással törekszem arra, hogy az óvoda felnőtt közössége minél magasabb pedagógiai-szakmai kultúrával, erkölcsi tartással és elkötelezett hivatástudattal rendelkezzen.

## **PEDAGÓGIAI PROGRAM**

Az Orbánhegyi Óvodák saját pedagógiai programja tartalmazza az alapprogram hatályos előírásait. Az óvodai program tartalmazza a sajátosságokat a nevelőtestület saját nevelési elveit, céljait és feladatait, valamint az ezekből kiinduló módszereket és eszközöket; emellett a programjuk melletti hűséges kitartásukat mutatja. A pedagógiai program erőssége a gyermekközpontú szemlélet, amely a gyermekek természetes megnyilvánulásaira, a szabad játékokra és a mozgásfejlesztésre épít.

Hangsúlyt kap:

- az óvodás korú gyermekek sokoldalú, harmonikus fejlesztése;
- a gyermeki személyiség kibontakoztatása;

- a tehetséggondozás, a hátrányok csökkentése;
- az egyéni és életkori sajátosságok, valamint az eltérő fejlődési ütem figyelembevétele.

A program másik erőssége, hogy a nevelőtestület a gyermekképzés kialakítása során elismeri a személyiség egyedi és megismételhetetlen mivoltát. Minden gyermeket szeretettel, türelemmel fogad el, és számol azzal a ténnyel, hogy más és más környezettel, háttérrel rendelkezik. Az óvoda a jókedvű, befogadó attitűd megteremtését hangsúlyozza, ahová a gyermekek is örömmel érkeznek. További értéke a programnak, hogy a gyermeki örömet és a rácsodálkozás lehetőségét biztosítja a gyermekeknek.

#### **A program alapelvei hangsúlyozzák**

- az óvadás korúak emberi méltóságának, jogainak érvényesítését,
- az erkölcsi tulajdonságok fejlesztését,
- a családok szokásainak tiszteletben tartását,
- a pedagógiai etikai szabályok betartását,
- a képességek és a tehetség kibontakoztatását,
- a sajátos nevelési igényűek befogadását,
- az esélyegyenlőség megteremtését,
- a szeretetteljes, érzelmi biztonságot nyújtó légkör megteremtését
- az egészséges életmód szokásainak megalapozását
- a környezettudatos magatartás kialakításának elsődlegességét

A pedagógiai program alapvető célja a gazdag, harmonikus fejlődés elősegítése, a magasabb rendű érzelmek kibontakoztatása, a sokoldalú képességfejlesztés, az egyéni fejlődési ütem figyelembevétele, a gyermeki kompetenciák és az alap kultúrtechnikák elsajátítása, továbbá az élmény- és tapasztalatszerzés biztosítása.

Általános nevelési feladataik között fogalmazza meg a program az érzelmi, erkölcsi és közösségi nevelés biztosítását, az anyanyelvi, értelmi fejlesztés és nevelés megvalósítását, valamint az egészséges életmód alakítását. A fejlesztésre is nagy hangsúlyt fektet mind a mozgás, mind a testséma, mind az észlelés és verbalitás területén.

Az alkalmazotti közösség és a külső partnerek (szülők, fenntartó, fejlesztő szakemberek, iskola...) számára átláthatóságot és tudatosságot tükröz a pedagógiai program.

#### **Mindezek a területek a pedagógiai program kiemelt értékei, ezért vezetővé választásom esetén szorgalmazom:**

- az eddig jól működő nevelő-fejlesztő folyamatok és módszerek megtartását és továbbfejlesztését;
- a gyermekek személyiségének és méltóságának tiszteletben tartását;
- a mozgásfejlesztés sokoldalú, tapasztalatok szerzésével és cselekedtetéssel történő támogatását;

- a potenciális tanulási zavarokat megelőző készségek, képességek, kompetenciák fejlesztését;
- az alapító okiratban szereplő (mozgássérült) sajátos nevelési igényű gyermekek ellátását;
- a fogyatékoság típusát kezelő szakemberekkel (pszichológus, logopédus, gyógypedagógus...) szoros szakmai kapcsolat kiépítését annak érdekében, hogy a fejlesztést körültekintően megvalósíthassuk;
- a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek ellátását – tehetséggondozást.
- a pedagógiai programban felvázolt fejlesztő program (mozgás-, testséma-, észlelés- és a verbális fejlesztés) magas szintű szakmaisággal történő ellátását.
- a környezettudatos szemlélet erősítését, a fenntarthatóság elvének gyakorlását.

### **FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEK**

Az óvoda a folytonos megújulás színtere. Mindig új gyermekeket, családokat ismerhetünk meg, akik hozzák az újabb és újabb elvárásokat, igényeket.

A megújulás, az **innováció** emiatt is elengedhetetlen követelmény egy köznevelési intézményben. Azonban jöhetnek új elvárások, újabbnál újabb reformok, törvények – a magyar óvodapedagógia a történelem során mégis mindig megmutatta, hogy képes talpon maradni és megújulni.

### **A HUMÁN ERŐFORRÁS FEJLESZTÉSE**

E terület fejlesztése érdekében fontosnak tartom, hogy az alkalmazotti közösség **összes tagját** képességeinek és érdeklődésének megfelelően tudjuk **fejleszteni**. Stratégiai kérdésnek tekintem a folyamatos képzés elősegítését és a szervezeti kultúra állandó megújítását. Ezt segíti a motivációs bázis kialakítása:

- az egyértelmű munkaköri leírások
- a közösségek hatékony együttműködése
- a gyermekek, a szülők és a partnerek elégedettsége
- a megfelelő munkahelyi légkör
- a belső továbbképzések, jó gyakorlatok, ismeretátadás
- az innovációs atmoszféra.

Minden problémában segítséget jelenthet, ha a pedagógus megfelelő szakmai partnert talál.

**A segítő társ lehet:**

- a saját pedagóguspárja (ez az optimális);
- egy másik kolléga;
- a mentor;
- vezető helyettes, tagóvoda-vezető;
- az óvodavezetés tagja(i);

- óvodavezető
- más, akár külső szakember, például logopédus vagy a pszichológus.

Feladatommak tekintem **olyan légkört teremteni**, amelyben ennek a szakmai kapcsolatnak kialakítására nyílik lehetőség. Hiszem és vallom, hogy az a jó pedagógus, aki:

- örömet leli munkájában, hivatásának tekinti azt;
- középpontba állítja a gyermeket, és mindenek felett álló érdekeit szolgálja;
- pedagógiai munkáját úgy végzi, hogy a gyermekeknek a fejlődéshez minden segítséget megadjon;
- innovatív;
- **felismeri a tehetséget, és minden alkalmat megragad a fejlesztéshez;**
- a gyermekek nevelése és fejlődése érdekében szorosan együttműködik a családdal és a szakemberekkel;
- az intézmény érdekei mellett minden esetben kiáll;
- minden körülmények között betartja titoktartási kötelezettségét.

Úgy vélem, az óvodában alapvető kritérium az **állandóan visszatérő kontroll**. Munkánkat csak akkor mondhatjuk teljes bizonyossággal sikeresnek, ha ehhez **külső megerősítés** is járul. A vezetői ellenőrzés és a belső értékelési rendszer is a tovább fejlődés lehetőségét támogatja. Az ellenőrzést kiszámítható módon tervezem, a vezető helyettessel a tagóvoda-vezetővel egyeztetve, az éves pedagógiai-működési munkatervbe tudatosan, pontosan beépítve tárom a nevelőtestület elé. Az ellenőrzés célja a szakmai segítségnyújtás a látottak megbeszélésével, a tapasztalatok megosztásával. Az értékelés objektív módon, a pozitívumok kiemelésével és a javítandó elemek áttekintésével zajlik. Az értékelésnél alapvetően fontos feladatommak tartom a feszültségmentes, oldott légkör megteremtését, az együttműködést, együtt gondolkodást, a szakszerű elemzést és értékelést, valamint a tovább fejlődéshez vezető út közös kijelölését.

**Vezetői megbízatásom esetén a következő öt esztendőben feladatommak tekintem:**

- a humán erőforrás és a szervezeti kultúra fejlesztését;
- a magas színvonalú szakmai munka segítését;
- a pedagógus előmeneteli rendszer nyomon követését;
- a minősítés előtt álló kollégák folyamatos tájékoztatását és felkészítését;
- az intézményi kapcsolatok ápolását és az interaktív kommunikáció működtetését;
- az intézmény partnerközpontú működtetését;
- az ellenőrzési tervben a sikerkritériumok megfogalmazását, ezzel a kiszámíthatóság biztosítását;
- az éves pedagógiai-működési munkaterv részeként a folyó évre szóló ellenőrzési terv elkészítését;
- a nevelési évnnyitó értekezletén az éves pedagógiai-működési munkaterv nevelőtestület elé terjesztését.

## **A VEZETŐ SZEREPE A SZERVEZETI KULTÚRA FEJLESZTÉSÉBEN**

Óvodavezetőként a legfontosabb feladatomban tekintem, hogy olyan példát mutassak, és olyan értékeket közvetítsek, amelyekkel biztosítani tudom az intézmény szervezeti kultúrájának optimális fejlődését.

Ez alatt az **elkötelezettséget, a mély hivatástudatot és a szakmai felkészültséget, továbbá a kollégák és gyermekek felé tanúsított odafordulást/odafigyelést** értem.

Személyes példamutatással olyan összetartó, a közös cél érdekében tevékenykedő közösséget szeretnék irányítani, akiknek elsődleges célja a gyermekek mindenek felett álló érdekeinek érvényesítése.

Vezetői hitvallásom egyik alapelve, hogy a munkatársak kérdéseire, kéréseire, problémáira nyitottnak kell lennem, és az intézmény érdekeit szem előtt tartva kell válaszokat adnom, az esetleges nehézségeket megoldanom.

Célom, hogy **a felnőtt közösség állandóan fejlődjék**, és mindenki megfelelően járuljon hozzá ahhoz, hogy eredményes intézményt működtethessünk. Ehhez elengedhetetlen a magas színvonalú **munkavégzés motiválása** (amihez szükséges a belső és a külső motiváció). A minőségi munkavégzésre buzdítást és a kiemelkedő munkavégzést el kell ismernünk, ennek lehetőségei:

- dicsérettel, szóbeli, írásbeli elismeréssel
- a közösség előtt történő kiemeléssel,
- szeretném, ha rendelkezésemre állna, hogy anyagi elismeréssel, jutalmazással is ki tudjam fejezni elismerésemet.

Segítenem kell azt, hogy minden pedagógus rendelkezzen azokkal az **alapszemélyiségvonásokkal**, amelyek tevékenységének alapját képezik:

- feltétel nélküli elfogadás: pozitív érzelmi odafordulás a másik ember felé;
- empátiás készség: a másik ember érzéseinek megértése és annak visszajelzése;
- kongruencia: a *saját* tapasztalatainkban, érzéseinkben való hit, bizonyosság.

Fontosnak tartom, hogy minden pedagógus sajátítsa el a **pedagógiai képességeket**, nevezetesen:

- a kommunikációs ügyességet;
- gazdag és rugalmas viselkedésrepertoárt;
- a gyors helyzetfelismerést és a konstruktív helyzetalakítást;
- az erőszakmentességet és a kreativitást;
- az együttműködés igényét és képességét;
- a pedagógiai helyzetek, jelenségek elemzésének képességét;
- rendelkezzen mentális egészséggel.

Az eredményes nevelőmunka elengedhetetlen feltétele véleményem szerint a **gyakorlati készségek** kidolgozása:

- tervezési, megfigyelési-elemzési készségek;



- motiváláshoz, változatossághoz, hatékonysághoz szükséges készségek;
- a magyarázathoz kapcsolódó készségek;
- a gyermek-óvodapedagógus közti interakciós és kommunikációs készségek;
- a csoporttal kapcsolatos szervezési készségek;
- a gyermekekkel, a csoporttal kapcsolatos irányítási készségek;
- értékelési, döntéshozatali, pedagógiai gondolkodási készségek.<sup>2</sup>

Célom, hogy az alapvető személyiségvonásokra, a pedagógiai képességekre, valamint a gyakorlati készségekre építve és támaszkodva megteremtsem:

- a gyermekek magatartási, beilleszkedési és tanulási problémáinak javítását/segítését,
- a szülőkkel való partneri viszony folytatását és erősítését
  - ezen belül is a nevelési problémákkal kapcsolatos szakmai tanácsadást
  - az együttnevelés optimális körülményeit.

**A szervezeti kultúra fejlesztésében az alábbi célkitűzéseket és feladatokat fogalmaztam meg:**

- ***ismerjük fel azokat a területeket, amelyek a továbbfejlődés alapját képezik:***
  - magas szintű szakmai színvonal
  - innovációs képesség
  - jó munkahelyi légkör
  - közös teherviselés és arányos munkamegosztás;
- ***legyünk nyitottak egymás iránt***
  - mindig számíthassunk egymásra
  - tudjunk együttműködni
  - együttléteink legyenek jó hangulatúak
  - legyünk egymással jó kollegiális kapcsolatban
  - nyílt, humánus és demokratikus légkör jellemezze közösségünket
  - segítjük egymás fejlődését minden területen;
- a szülőket tekintjük partnereinknek, és győzzük meg őket arról, hogy gyermekük életük beteljesedésének nagy lehetősége, optimális fejlődése mindannyiunkon múlik;
- a normákat és szabályokat közösen alkossuk meg, fogadjuk el és tartjuk be;
- szakmailag legyünk ambiciózusak;
- intézményünket mindannyian érezzük a magunkénak.

## **INTÉZMÉNYI MOTIVÁCIÓ ÉS INNOVÁCIÓ**

A köznevelési rendszer 2013 óta jelentős átalakuláson ment keresztül. A XXI. századi pedagógus felsőfokú képzettsége és szakmai munkájának magas szintű elvégzése, megélhetése, továbbá a köznevelés színvonala alapvető kérdéssé vált.

A fejlődő társadalmak **sikerkritériuma a nevelés és az oktatás minőségi megvalósítása**, ezért a nemzeti köznevelési törvény elrendelte az egységes szempontok szerinti külső ellenőrzési és

<sup>2</sup> Falus Iván (2003): A pedagógus. In: Falus Iván: Didaktika. Elméleti alapok a tanítás tanuláshoz. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. 83-87. p.

értékelési rendszer, valamint a pedagógusminősítési rendszer bevezetését. Az intézményi innováció és motiváció tekintetében a feladatunk a **tanfelügyeleti ellenőrzésekre és a minősítésekre történő felkészülés**.

Az elmúlt években elsődleges célkitűzésem volt a megújuló köznevelési rendszer eseményeit nemcsak nyomon követni, hanem aktív részesévé is válni. Ennek érdekében végeztem el 2014 őszén a *tanfelügyeleti és pedagógusminősítési szakértői* képzést. Az elmúlt években rengeteg tapasztalatot szerezhettem és kapcsolatot építhettem. A szakértői képzéseken való részvétel, majd az aktív szakértői munka olyan ismeretekhez, képességekhez és jártassághoz juttatott hozzá, mellyel jól tudtam segíteni azoknak a kollégáknak a felkészülését, akik a minősítés és tanfelügyelet előtt álltak, állnak.

Úgy vélem, vezetőként nem elegendő ösztönözni munkatársaimat a megújulásra, de személyes példamutatással élen kell járnom ebben a folyamatban. Kollégáimmal szorosan együttműködve kapcsolatokat kell felkutatnom és ápolnom annak érdekében, hogy intézményünk is innovatív lehessen.

**Vezetői megbízatásom esetén a következő öt esztendőben feladatomban tekintem:**

- az intézményi önértékelési rendszer további működtetését
- az országos pedagógiai-szakmai ellenőrzési rendszer figyelemmel kísérését, intézményi segítségét;
- az alkalmazotti közösség felkészítését az ötévenként ismétlődő pedagógus-, vezetői és intézményi ellenőrzésre;
- az ellenőrző látogatások előkészítését a sikeres értékelés érdekében;
- a pedagógusok felkészítését a minősítő vizsgára (gyakornokok esetében) és a minősítési eljárásra (Pedagógus I. és Pedagógus II. fokozatban lévők esetében);

## INTÉZMÉNYI KOMMUNIKÁCIÓ

Az intézmény hatékony és gyors, belső és külső kommunikációja elengedhetetlen követelmény, a ma emberének már alapvető elvárása.

Speciális odafigyelést és szervezést kíván a két épületből álló intézményi sajátosság. A közösségek kapcsolatának harmonikussá tételében a vezetőnek kiemelt szerepe van. Ügyelni kell arra, hogy **az odafigyelésből és a támogatásból a közösség egyenlő arányban részesülhessen**. A helyettes, a tagóvoda-vezető munkája, odafigyelése, az együtt gondolkodás is segíti e feladat hatékonyságát, koordináló szerepük elengedhetetlen.

Annak érdekében, hogy a székhelyóvoda és a tagóvoda közössége is ismerje egymást fontos megtartani a közös kapcsolódási pontokat - munkaközösségek hatékony működtetését.

Havi rendszerességgel, előre meghatározott időben, találkoznának a vezetőség tagjai (vezető helyettes, tagóvoda vezető, munkaközösség vezetők) a **megbeszéléseken**.

Ezekon a fórumokon az adott hónap aktuális feladatait, eseményeit tekintenénk át, a kollégák javaslatait, problémáit hallgatnánk meg.

Ezek az alkalmak már az augusztusi nyitó értekezleten kihirdetésre kerülnének, így a közösség minden tagja egy évre előre tudhatja, hogy az adott nevelési évben mely napokra tervezünk értekezletet, megbeszélést. **Ez kiszámíthatóságot, biztonságot jelent a munkatársak részére.**

A külső kommunikációt tekintve **elsődleges partnerünknek számít a szülő**, akivel – a köznevelés egyetlen intézményeként – az óvoda áll napi rendszerességgel kapcsolatban. A szülő ahhoz szokott hozzá, hogy minden nap tud néhány szót váltani a pedagógussal, rápillantva a faliújságra tudja, hogy mik az aktualitások, ezért elvárja, hogy amikor nem tartózkodik az intézményben, akkor is tudjon információhoz jutni. Ezért elengedhetetlenül fontos **az intézményi honlap naprakész működtetése**. A weboldalon bármely felhasználó, akár olyanok is, akik semmilyen tekintetben nem állnak kapcsolatban az intézménnyel, tájékoztatást kaphatnak:

- az intézmény elérhetőségeiről
- az intézményi dokumentumokról (pedagógiai program, SZMSZ, házirend)
- az intézményi eseményekről
- hírlevélről (amelyben az óvodákban történekről tudósíthatunk)

**Vezetői megbízatásom esetén a következő öt esztendőben feladatomban tekintem:**

- a nevelési év kezdetén megtervezni az adott időszak eseményeit, értekezleteit, ezzel biztonságot, kiszámíthatóságot nyújtani kollégáimnak;
- az értekezletek összehívása célszerűségi módon történjen;
- a kommunikációs lehetőségek széles tárházának kihasználását;
- a digitális kommunikáció lehetőségeinek kiaknázását.

## INTÉZMÉNYI KAPCSOLATTARTÁS

### A CSALÁD ÉS AZ ÓVODA KAPCSOLATA

Az óvodában nemcsak a kollégákkal, a gyermekekkel, hanem a szülőkkel is meg kell találunk **a megfelelő partneri hangnemet**. Nagyon sok múlik a pedagógus attitűdjén, emberségén, tárgyalási technikáin, amit folyamatosan tud csiszolni, finomítani.

Amint azt már pályázatomban a pedagógiai hitvallásom tekintetében is megfogalmaztam, e témakörnél csak ismételni tudom önmagam: a pedagógus a társadalomban kulcsszerepet tölt be. Kommunikációjával, stílusával, jellemével a szülői társadalom számára is mintaként szolgál. Pedagógusként és intézményvezetőként is csak így tudok gondolkodni. Amit a szülő tőlünk lát, tőlünk kap, azt fogjuk viszontlátni tőle is. Ha tisztelettel fordulunk felé, gyermekét szeretettel vesszük körül, és legjobb tudásunk szerint fejlesztjük, akkor nagy valószínűséggel ő is tisztelni fogja tevékenységünket és személyünket.

Vallom, hogy a pedagógusok erkölcsi megbecsüléséhez nagymértékben hozzájárul **a szakmai felkészültség is**, továbbá **szakmai ismereteink, tudásunk átadásának képessége a szülők számára**, akik egyben nevelési partnereink. A gyermekek nevelése/fejlesztése akkor a legeredményesebb, ha kölcsönös szimpátiát és elfogadottságot tudunk közvetíteni egymás felé, meg tudjuk győzni egymást arról, hogy mindketten egy közös cél érdekében munkálkodunk.

Ez a cél a gyermekek elfogadása és sokoldalú, harmonikus személyiségfejlesztése. A szülőkkel folytatott beszélgetések, találkozók jó alkalmat teremtenek arra, hogy összhang alakuljon ki a pedagógusokkal, hiszen ez az egyik alapfeltétele az együttnevelésnek. A szülők többsége szívesen fogadja a szakmai tanácsadást. A generációk szétválása miatt sokszor maradnak magukra gyermeknevelési problémáikkal, ezért az óvodapedagógusok támaszt nyújthatnak a nehézségek áthidalásában.

A szülői kapcsolattartás lehetőségei:

- szülői értekezletek (évente 2-3 alkalommal)
- személyes beszélgetések (fogadóórák fél évente),
- panaszkezelés (igény szerint)
- nyílt napok (évente)
- a szülői tájékoztatást szolgáló faliújságok (napi rendszerességgel)
- óvodai honlap (az aktuális állapotr frissítve).

A szülőkkel folytatott kapcsolattartás kiterjedhet az együttnevelés kérdéskörére is. Minél nyitottabbak az óvodáink, annál könnyebben tudjuk átadni, megmutatni szakmaiságunkat, ezáltal a szülők is beleláthatnak tevékenységünkbe, nevelőmunkánk minőségébe.

Megismerhetik nevelői attitűdünket, nevelési módszereinket, amelyek példaként állhatnak a szülők előtt, ezzel is segítve az esetleges nevelési problémáikat. Erre alkalmasak az óvodában eddig bevezetett és szülőkkel együtt szervezett programok. Tovább lehetne bővíteni a családi egészség- és sportnap szervezésével, közös Földnap rendezvénnyel, melynek során a családok körében az egészséges életmód és a fenntartható környezet tevékeny megvalósítását népszerűsíthetnénk.

## KÜLSŐ KAPCSOLATOK

Minél több partnerrel tart kapcsolatot az intézmény, annál hatékonyabban tudja megszervezni működését. A korrekt kapcsolattartás a gyermekek, a családok és a kollégák érdekérvényesítésének alapfeltétele.

Az alábbi táblázat szemlélteti a kapcsolattartás formáját:

<i>Az intézmény megnevezése</i>	<i>A kapcsolat tartalma</i>
Fenntartó	Az intézmény fenntartása és működtetése
Gazdasági Szervezet	Gazdasági, pénzügyi, számviteli feladatok
Bölcsőde	Az óvodai beiratkozással kapcsolatos tájékoztató, a gyermekek átadása, közös programok szervezése
Általános iskola	Beiskolázás, az óvoda-iskola közötti átmenet megkönnyítése, a volt óvodások nyomán követése, szakmai látogatások

<i>Az intézmény megnevezése</i>	<i>A kapcsolat tartalma</i>
Pedagógiai szakszolgálat	Fejlesztés-felzárkóztatás, tehetséggondozás, vizsgálatok, tanácsadás, konzultáció, családgondozás
Gyermekorvos, gyermekfogászat védőnő	Egészségügyi feladatok ellátása
Szakértői bizottságok	A sajátos nevelési igényű gyermekek vizsgálatával, fejlesztésével, kapcsolatos feladatokkal, lehetőségekkel kapcsolatos konzultáció, szakmai kapcsolat

**Vezetői megbízatásom esetén a következő öt esztendőben feladatommak tekintem:**

- az eddig kialakult és jól működő kapcsolattartási formák és metódusok megtartását, tovább folytatását;
- az intézmény partneri körének azonosítását;
- a partneri igények és elégedettség megismerését;
- a partnerek képviselőivel történő szoros, korrekt, szakmai együttműködést.

## **PROGRAM A KÖVETKEZŐ CIKLUSRA**

### **Pedagógiai programom**

Kolléganóimmal folytatni szeretném azt a már magas színvonalon végzett munkát, melyet az elmúlt években alapoztak meg.

Természetes, hogy elsődleges célom a Pedagógiai program alapján a helyi sajátosságok megvalósításának elősegítése, ellenőrzése, valamint a gyermekek számára az érzelmi biztonságot jelentő szeretetteljes, ölelő légkör fenntartása.

### **A programmal kapcsolatos feladataink lesznek:**

#### **2020-2021:**

- A helyes szokások, a környezettudatos magatartás helyes szokásainak kialakítása, erősítése, az élővilág, a harmonikus környezet megőrzése érdekében. A fenntarthatóság elvének megismertetése, gyakorlása. A gyermekekben tovább erősíteni, hogy saját cselekedeteikkel, viselkedésükkel hozzájáruljanak a fenntarthatósághoz, tudatosítva bennük, hogy a jövő rajtuk is múlik.
- az egészséges életmód gyakorlati megvalósulása - kiemelten - udvari élet, udvari mozgásos játékok

#### **2021-2022**

- A speciális területek (ábrázolás, néptánc, fenntartható környezet, mozgás-torna stb.) erősítése.

- Tehetséggondozás Az óvodai tehetséggondozás a tehetség-ígéretek megtalálása, a fejlesztés egyénre szabott módjainak kidolgozása
- a partnerek elégedettségének mérése, új, a mérés eredményein alapuló célok kitűzése.

**2022-2023:**

- Az egészséges életmód, a gondozási feladatok megvalósítása,
- Anyanyelvi nevelés - A nyelvi-kommunikációs nevelés

**2023-2024:**

- Zenei nevelés- új irányzatok beépítése- néptánc-népi játékok kiemelése
- A munka jellegű tevékenységek erősítése

**2024-2025:**

- az új célokkal, korrekcióval kiegészített program alkalmazása.
- Mozgásfejlesztés (specifikumok kiterjesztése- gerincerősítő-tartásjavító és lábtorna, gyermekjógá)

Az **anyanyelvi nevelés kiemelése**, mert átfogja az óvodában töltött teljes időszakot, a tanulásban és a játékokban is változatos módszereket, eszközöket alkalmazva igyekeznek fejleszteni a gyermekek szókincsét, **beszédkészségét** az óvodapedagógusok. Mégis megállapíthatjuk, hogy mindez kevés, nem mindig értik a gyerekek a feladatot, nem tudják, mit szeretnének tőlük. Ebben sok segítséget igényelnek. A **beszéd és a ritmus** nem választható el egymástól, ezért a tiszta ejtés gyakorlásához szeretném kiemelten kezelni a mindenféle ritmushangszer alkalmazását az anyanyelvi fejlesztőmunkában. A játékos szótagolás - hiszen így azt is megtanulják-, elősegíti az iskolai írás-olvasás-tanulást is.

A **verbális emlékezet** fejlesztése anyanyelvi játékokkal a leghatékonyabb, ezért rendszeres napi tevékenységként kell játszani, hiszen ezen a területen is hiányosságokat tapasztalunk.

A **zenei neveléshez** a meglévő ritmushangszer készlet bővítése, népi hangszerekkel, hogy a nap folyamán is bármikor kellő mennyiségű, és jó minőségű eszköz álljon a gyermekek rendelkezésére.

A zene megnyugtató hatással van az idegrendszerre, ezért a nap folyamán gyakran szóljon igényes zene, s ehhez gyűjteményre van szükség. A zenei anyag kiválasztásában igény esetén zenei szakemberek segítségét is kérem.

Az egyenletes lüktetés gyakorlása változatos eszközökkel és mozgással, a ritmusfejlesztés a kezdeményezések állandó feladata. A gyermekekben lévő mozgásigényt, de feszültséget is segít levezetni a spontán tánc -zenére. Szorgalmazom a zenére való mozgást, hiszen azok a gyermekek is szívesen vesznek részt az ilyen jellegű tevékenységben, akik nem olyan aktívak.

Elengedhetetlennek tartom, hogy a csoportokban mindig legyen olyan eszköz bent, melyre az adott fejlettségű gyermekeknek szükségük van.

Nagyon jól be lehet építeni a mindennapos mozgásba bizonyos jóga gyakorlatokat. A helyes légzést, (mely a beszédfejlesztés eszköze is), speciális járásokat, a lazítást, a relaxálást, mely segít nyugalmat, felfrissülést is egyaránt biztosítani, de segít a gondolkodás összerendezettségében is. A játékos jóga által javul a gyermekek testtátása, légzése, fejlődik a figyelem-összpontosító képessége, oldódik feszültségük, növekszik a betegségekkel szembeni ellenálló képességük. Fontosak a tartó- és vállizomzatot erősítő gyakorlatok, melyek az izmok megszilárdítását és megerősítését célozzák. A változó terhelés frissen, egészségesen tartja a szervezetet. Céлом, hogy a sikeres felkészítő tanfolyamon elsajátított mozgásokat a mindennapos mozgásba is építsék be a kolléganők. A szabadlevegős mozgáshoz nagy szükségünk van a megfelelő minőségű burkolatokra. Törekedni fogok, hogy a talaj minőségét javítsam, fontos a kis helyigényű, de a mozgás lehetőségét biztosító játékok vásárlása.

Az egészség megőrzésére – ahogy az utóbbi időben tapasztaltuk – a jövőben ismét jobban oda kell figyelni, hisz ismét előfordulnak olyan fertőző betegségek, melyek korábban még nem voltak. A rendszeres és alapos kézmosás, az ápoltság, az egészséges táplálkozás, a tiszta környezet segít a megelőzésben.

Az egészséges életmód népszerűsítéséhez a szülőket is fontos megnyernünk. Ezt videós vetítésekkel összekötött beszélgetéseken, népszerű kiadványok terjesztésével, esetleg külső előadó meghívásával célszerűnek tartom megvalósítani. Elsősorban a rendszeres napirend fontosságáról, a dohányzás, a drog ártalmairól, de az életmód, életvezetési ismeretek szükségességéről szóló témákat tartom fontosnak.

A gyermekek ápoltsága, gondozottsága legalább olyan fontos, mint a környezet esztétikuma. A rendszeres odafigyelés, a következetes szokásrendszer hatására a rendezett külső a gyermekekben belső igényé válik.

A társadalmunkat sújtó nehézségek megjelenése az óvodai életet sem kímélik. Elsősorban a szülői oldalon megjelenő elvárások, melynek kezelése nagyon nehéz, pszichikai terhet jelent a pedagógusok számára.

Ezt a terhet csak felkészült kollégák tudják elviselni, helyesen kezelni. A legnagyobb pedagógiai kihívást jelenti, s egyben a legfontosabb eredményt is, ha sikerre vezet a konszenzuson alapuló eredmények megtalálása.

Fontosnak tartom, hogy a problémák kezelésére szolgáló megbeszélések, szükség esetén, előadások a szülőknél is elérhetőek legyenek, hiszen a szülő önuralma a legjobb garancia a gyermek önuralmára.

A család nevelő hatásának, a szülők hozzáállásának alapvető szerepe van a gyermek személyiségére és további életének alakulására.

A **gyermekvédelmi felelősök** felelőssége egyre nő. Oda kell figyelni minden apró jelzésre, mely a gyermek helyzetének negatív irányú változására utalhat, és azonnal keresni kell a segítséget.

Sokat segíthet, ha a szülők azt hallják, hogy az Ő gyermekük jól érzi magát az óvodában. Ezzel lehetőséget teremtünk a gyermekek számára a felzárkóztatásra, az esélyegyenlőség érvényesülésére. Ebben segít az óvodapedagógusoknak a szakmailag kimagasló felkészültséggel rendelkező fejlesztő pedagógus.

Továbbra is fontos a **gyermek egyéni fejlesztésének folytatása**, a tehetséggondozás kiemelt szerepe munkában. Ahhoz, hogy a gyermekeket nevelni tudjuk, szocializációjukat mielőbb megkezdhessük, elengedhetetlen, a rendszeres óvodába járás, a szokás-szabályrendszer elfogadása, mely támpontot ad szülőknek, gyermeknek. Állandóan szem előtt kell tartanunk, hogy a szülők csak akkor bíznak bennünk, ha érzik, szeretjük, elfogadjuk a gyermeküket.

## **BEFEJEZÉSÜL**

Az intézményt nem egyszerűen vezetni kell, hanem a jelenkor társadalmi elvárásainak megfelelően irányítani.

Pályázatomban arra törekedtem, hogy bemutassam saját személyiséget, pedagógiai és vezetői hitvallásomat, és felvázoljam azokat az elképzeléseimet, amelyeket megbízatásom esetén célként tűztem ki.

Terveim a meglévő értékekre, sikerekre támaszkodnak, és egyben a további színvonalas munka elérését hivatottak segíteni.

Ahhoz, hogy fejlődőképesek legyünk, olyan közösségre van szükségünk, amelyben az összes résztvevő alkotó módon tevékenykedik, és megújulásra kész.

### **Megválasztásom esetén vezetőként feladatomban tekinteném:**

- az intézmény pedagógiai programjának céljait és alapelveit megőrizni, tovább gondolni;
- hatékony idő- és erőforrás-menedzsmentet biztosítani;
- naprakész szakmai ismereteimmel az intézmény jövőképeinek meghatározását és megvalósítását támogatni;
- folyamatosan törekednék az innovatív gondolkodásra, feladatvégzésre, motiválnám a vezető társaimat és a pedagógus kollégáimat.

A célok elérésében számítok kolléganőim és munkatársaim önállóságára, kreativitására és a gyermekek érdekében végzett odaadó munkájukra.

„Szólj, gondolj, tégy jót, s minden szó, gondolat és tett  
Tiszta tükörként fog visszamosolyogni rád”

(Vörösmarty Mihály)

Budapest, 2020. július 27.

  
**Matisz Lászlóné**  
pályázó



VIII / 289 / 3 / 2020



## Intézményvezetői pályázat

### Orbánhegyi Óvodák

székhely: 1126 Bp. *Orbánhegyi* út 3/a.

tagóvoda: 1126 Bp. Kiss János altábornagy utca 31-33/a

2020-2025



## Önéletrajz

### Adatok:

Név: Gyurkó Zsuzsanna

E-mail cím:



### Tanulmányok:

2009-2011: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, szakvizsgázott pedagógus, közoktatási vezető

1984-1986: Budapesti Tanítóképző Főiskola, Óvóképző Szak

1978-1981: Kossuth Zsuzsa egészségügyi- és Óvónői Szakközépiskola

1970-1978: József Attila Általános iskola, zenei tagozat

### Egyéb képzések

2020. június 22. **Drámapedagógia** (120 óra) Drámapedagógiai Társaság

2015.11.24. Intézményvezetők felkészítése az **intézményi önértékeléshez, a tanfelügyeleti ellenőrzéshez és a pedagógusminősítéshez** kapcsolódó intézményvezetői feladatok ellátására” (30 óra) TÁMOP 3.1

2015. április 10. „Jó kezdet fél siker.” – Köznevelési intézmények **költségvetésével** és annak tervezésével kapcsolatos praktikus tudnivalók óvodavezetők számára: Törvényi változásokból fakadó feladataink 2015. évben. (6 tanóra). **MÓD-SZER-TÁR**

2013. december 20. **Tehetséges gyerekek**-tehetséges tanárok (30 óra) ÚPI

2012. október 27. **Tehetséggondozás**, személyiségfejlesztés művészeti eszközökkel. (7 óra,) Gondolkodj Egészségesen Alapítvány

2011. december 10. Szakvizsgázott pedagógus, **közoktatási vezető** BME (2 év)

2010. május 27. **Értékelés, tervezés** és változások menedzselése a közoktatásban (30 óra) Horváth & Dubecz Kft

2009.05.06. **Zoopedagógia** módszertana (60 óra) Fővárosi Állat és Növénykert

2008.06.26. **Intézményértékelési** feladatok, módszerek a minőségirányítási rendszer működtetésében – teljesítményértékelés – teljes körű intézményi önértékelés bevezetése, működtetése, gyakorlata (30 óra) OKKER ZRT.

2008.05.31. Közoktatási vezetők **kommunikációs** tréningje. Sikeres kommunikáció – sikeres együttműködés (60 óra) Vezetőképző Tantájoló Központ

### **Munkahelyek:**

2019- Dunakeszi-Zugló Alapítványi Óvoda, intézményvezető

2017-2018 BVSC-Zugló Sportóvoda, intézményvezető

2016-2017 Mindenkid Millennium Óvoda, intézményvezető

2016-2016 Kamaraerdei Kerekerdő Óvoda, intézményvezető

2008-2016 Tesz – Vesz Óvoda majd Sasadi Óvoda intézményvezető

2004-2007: XI. Kerület, GAMESZ, adminisztrátor

1988-1990: Bizományi Áruház Vállalat, vezető óvónő

1987-1988: Bizományi Áruház Vállalat, óvónő

1986-1987: XVII. Kerület, Heltai téri Óvoda, óvónő

1982-1986: XVII. Kerület, Bujovszky utcai óvoda, óvónő

1981-1982: Csepel Vas- és Fémművek Óvoda, óvónő

## **Egyéb, szakmai tapasztalat**

2000-2001. Szerkesztő, terjesztésért felelős munkatárs, gyermekeknek készült folyóiratnál, mely két természettudományos tévécsatorna műsorainak (National Geographic, Spektrum) nyomtatott formában történő bemutatásával igyekezett az olvasás élményét összekötni a tanulással.

2001-2003: Anyasegítő program létrehozása, ennek megszervezése és ehhez a MÁV kórház segítő támogatásának megszerzése.

2008-2016 „Zöld óvoda” kritérium rendszerének való megfelelés, jó gyakorlat átadása, örökös cím elnyerése

2008-2016 BME alkalmazott pedagógia tanszék, Közoktatás-vezető képzős hallgatók gyakorlati képzése

2010-2012 Sasadi angol-magyar sportóvoda, pedagógusok szakmai mentorálása

2012/13/14/15 Környezetvédelmi pályázatban való részvétel I. helyezések, különdíjak

2012-2016 Nevelés a művészet eszközeivel – Tesz – Vesz Galéria működtetése (Óvodai Nevelés 2012 júniusi száma Felnőttművészet az óvodában? - címmel)

2019- Manna produkció Nonprofit Kft független alkotók számára biztosított pályázatában való szakmai tanácsadás, részvétel

## Tartalom

I. PEDAGÓGIAI HITVALLÁS .....	7
II. VEZETŐI PROGRAM JOGSZABÁLYI HÁTTERE .....	9
II.1. A pályázat elkészítését befolyásoló egyéb dokumentumok.....	10
III. HELYZETELEMZÉS .....	11
III.1. Az óvoda adatai .....	11
III.2. Az óvodai épített környezete, a nevelőmunka tárgyi feltételei.....	11
III.3. Az óvoda humán erőforrásai.....	14
III.3.1. Gyermeklétszám alakulása - Statisztikai adatok.....	14
III.3.2. Szülői közösség .....	19
III.4. A Pedagógiai Program.....	24
III.5. Gazdálkodás alapjai.....	26
III.6. Partnerek .....	27
IV. INTÉZMÉNYI JÖVŐKÉP .....	28
IV.1. Ezért elsődleges fontosságúnak tartom a megváltozott helyzet következtében beálló bizalmatlanságnak a feloldását. ....	29
IV.2. Véleményem szerint a hatékony munka a közösség egységében rejlik. ....	30
V. FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEIM 2020-2025 .....	31
V.1. Vezetői munkám fő céljának tekintem: .....	32
V.2. Feladataim: .....	33
VI. BEFEJEZÉS .....	55

## I. PEDAGÓGIAI HITVALLÁS

Az óvónői pályát 1981-ben kezdtem és akkor úgy éreztem, hogy megérkeztem valahová, ahová mindig is tartottam. A gyerekek között lenni nap, mint nap a legjobb dolog volt, amit elképzeltem magamnak. Akkor még - tapasztalat híján – csak ismerkedtem, figyeltem, gondolkodtam, tanultam tapasztaltabb kollégáimtól. Olyan munkahely volt ez akkoriban, ahol a szülők reggel 6 órára jártak dolgozni és gyerekeikkel igen kevés idejük, erejük, lehetőségük volt foglalkozni. Ebből adódóan nagyon nagy felelősség hárult ránk, pedagógusokra. Szinte minden örömforrást, tudást, lelki biztonságot tőlünk kaptak meg a gyerekek, amiért szüleik nagyon hálásak voltak. Ezen a munkahelyen töltött idő alatt biztossá vált számomra, hogy ez, az az út, amiről nem szeretnék letérni. Most sem gondolom másképp.

A kisgyermekkor, tehát az óvodai intézmény kereteiben szerzett tapasztalatok, bevéődések, korai szocializációs folyamatok azok, amelyek alapvetően meghatározzák későbbi személyiségünket, kapcsolatainkat, jövőnket. Ilyetén módon kiemelkedően nagy felelőssége és súlya van annak, hogy az óvoda milyen szempontok és paradigmák mentén gondolkodik erről az érzékeny periódusról. Én ebben felelős szerepet kívántam vállalni, ezért pályáztam óvodavezetői pozícióra. Véleményem szerint a gyermekekről való gondoskodás magában foglalja a gyermeki személyiség fejlődésének ismeretét, testi-lelki szükségleteinek időben való felismerését, jelenti azt, hogy egy gyermeket fogantatása pillanatától embernek tekintjük, akiért felelősséggel tartozik mindazon emberek összessége, akik részesei a gyermek nevelésének.

Az elmúlt évek során igyekeztem minden olyan területen képezni magam, amire az óvodai közösségben szükségem lehet. Rájöttem, hogy sem a munka, sem a gyermeknevelés nem zökkenőmentes folyamat. Sok küzdelem és nehézség van benne, amiken át kell jutni. Nem lehet átadni, letenni, elkerülni. Eközben azzal is szembesültem, hogy nem mindig tökéletes az, amit annak gondoltam. Véleményem szerint ez is egy fontos része a fejlődésnek. Képesé kellett válnom arra, hogy átgondoljak dolgokat, mérlegeljek, egyeztessek, változtassak. Önmagam „nevelése” bizonyult a legnehezebb feladatnak, de mára úgy érzem demokratikus vezetője tudok lenni egy nevelőtestületnek.

Ma már másképp működik a társadalom, mint akkor, amikor a pályámat kezdtem. A szülők, jobban tudnak figyelni arra, hogy gyerekeikkel közös élményeik legyenek és biztosítsanak nekik mindent, ami fejlődésükhöz szükséges. Sajnos azonban semmi sincs árnyék nélkül. Más típusú nehézségekkel találkozunk. Egyre többen vannak olyan gyerekek, akiknek a

fejlődésükben, szocializációjukban valami nehézség mutatkozik. Az okok kutatása nem az óvodapedagógia feladata, de az ebben való közreműködés mindenképp. Ők és szüleik segítése, a hozzájuk való viszonyulás másfajta kihívást jelent a pedagógusok számára, amit felnőttek, gyerekek egyaránt tanulnia kell. Fontos értéknek tartom az életemben, a mássághoz való támogató hozzáállást. A támogató környezetben történő különbözőségek elfogadását, a gyermek maga is megtanulja. Korának megfelelő mértékben ő is befogadóvá, együttműködővé, segítőkésszé válik. Ez egy olyan útravaló, ami nélkül ma már nem lehet elindítani a gyerekeket az életbe.

A pályám kezdete óta sok idő telt el, sokféle intézménytípusban, létszámmal, működő óvodában dolgoztam, de a kezdeti lelkesedésem, amit a gyerekek környezetében éreztem, nem múlt el.

Arra is rájöttem, hogy ezt a motiváltságot a gyerekek fantasztikus kreativitása, életre való ráébredése, útmutatás iránti igénye, szeretetre való vágya, végtelen fejlődési lehetősége inspirálják (ösztönzik) bennem. Gondolom, minden kollégám meg tudja erősíteni azt, hogy hihetetlenül izgalmas kalandozás a velük való együttlét. Olyan szervezetben, olyan csapattal szeretnék dolgozni, ahol kollégáim hasonlóképp éreznek.

## II. VEZETŐI PROGRAM JOGSZABÁLYI HÁTTERE

1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról

1997. évi XXXI törvény a gyermekek védelméről és gyámügyi igazgatásáról

2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről

2011. évi CLXXIX törvény az államháztartásról

2011. évi CLXXIX törvény a nemzetiségek jogairól

- 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 törvény végrehajtásáról
- 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról
- 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról
- 363/2012. (XII. 17.) Korm. rendelet az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról
- 32/2012. (X. 8.) EMMI rendelet a Sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelésének irányelve és a Sajátos nevelési igényű tanulók iskolai oktatásának irányelve kiadásáról
- 32/1997. (XI. 5.) MKM rendelet a Nemzeti, etnikai kisebbség óvodai nevelésének irányelve és a Nemzeti, etnikai kisebbség iskolai oktatásának irányelve kiadásáról
- 48/2012. (XII. 12.) EMMI rendelet a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokról, a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat ellátó intézményekről és a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokban való közreműködés feltételeiről
- 249/2015. (IX.8.) Korm. rendelet 1. sz. melléklet a”Pedagógus I. és Pedagógus II. fokozat elérésére irányuló minősítő vizsga és minősítési eljárás esetében, az értékelés elemei
- 249/2015. (IX.8.) Korm. rendelet 235/216. (VII. 29.) Korm. rendelet 326/2013. Korm. rendelet módosításai



- 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
- 273/2017. (IX. 20.) Korm. rendelet a honvédelemről és a Magyar Honvédségről, valamint a különleges jogrendben bevezethető intézkedésekről...

## **II.1. A pályázat elkészítését befolyásoló egyéb dokumentumok**

- Önértékelési kézikönyv
- Az óvoda alapidokumentumai: Alapító Okirat, SZMSZ, Házi rend, Esélyegyenlőségi terv, Beiskolázási terv, Gyakornoki szabályzat, Munkaterv/Beszámoló, egyéb helyi dokumentumok
- Általános adatvédelmi szabályzat (GDPR)

### **III. HELYZETELEMZÉS**

#### **III.1. Az óvoda adatai**

**Fenntartó:** Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzat

**Címe:** 1126 Budapest Böszörményi út 23-25

**Az óvoda neve:** Orbánhegyi Óvodák

**Székhelyének címe:** 1126 Bp. Orbánhegyi út 3/a.

**Típusa:** óvoda

**OM azonosítója:** 034498

**Csoportjai száma:** 4

**Férőhelye:** 100 fő

**Köznevelési feladata:** óvodai nevelés,

**Tagóvoda neve:** Orbánhegyi Óvodák tagóvodája

**Címe:** 1126 Bp. Kiss János altábornagy utca 31-33/a

**Csoportjai száma:** 4

**Férőhelye:** 100 fő

#### **III.2. Az óvodai épített környezete, a nevelőmunka tárgyi feltételei**

##### **Az óvoda rövid története**

A székhelyen lévő épület 1979 április 4-én került megnyitásra. Kezdetől fogva óvodaként működött, azonban eleinte vállalati óvoda volt. Az önkormányzat jóval később vette át a fenntartói jogkört, amit azóta is gyakorol.

A tagóvoda 2015 szeptemberében nyílt meg, 2 majd 3 csoporttal. A teljesen korszerűsített épület első emeletén, 2017-től 4 csoporttal, 100 gyermek számára biztosít férőhelyet.

##### **Az óvoda területi elhelyezkedése**

Az óvoda minkét épülete a XII. kerület forgalmas, de jól megközelíthető helyén van. A forgalmasság mégsem lehetetleníti el, az óvodák meghittségét, bizonyos fokú zártságát, ami egy gyermekintézmény választásánál, és a mindennapi működés során pozitívumként értékelhető.

A székhely intézmény zöldövezetben található, a tagóvoda lakóházak között, de belső, csendes, felújított udvarral rendelkező épület. Mindkét helyszín adottságai biztonságos környezetet teremtenek az odajáró gyermekeknek.

### **Az óvoda környezeti és tárgyi adottságai**

A működés feltételeit, a felújításokat az óvoda fenntartója, Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzata biztosítja, így az óvodások biztonságos környezetben nevelkedhetnek.

Az óvoda épületeinek **játszóudvarai** eltérő állapotúak, de méreteik és környezeti adottságaik igen jók. Kiegészítik a mozgásfejlesztés lehetőségeit, valamint a levegőzéshez is kedvezően hozzájárulnak.

A **csoportszobák** mérete épületenként változó, de berendezési tárgyaik biztosítják a helyet és lehetőséget a gyermekek tevékenységeihez, igazodnak a korosztály elvárásaihoz. A csoportok játék és eszközállománya jó, melynek eléréséhez nagy segítséget jelentett az önkormányzat támogatása.

Az **öltözők, mosdók**, tágasak, világosak, jól felszereltek, A gyermekmosdókban a tisztító és tisztálkodó szerek tárolása a *székhely intézményben megoldott, a tagóvodában, csak részben megoldott*. Néhány tároló szekrény beszerzése – a prioritásokat figyelembe véve - ajánlott lehet.

Mindkét épületben van külön **tornaterem**, amihez szertár is tartozik. Az eszköz ellátottság jó, alkalmas a gyerekek mozgásfejlesztésnek gazdagításához, egészséges napirendjük megvalósításához. A testnevelési eszközök további beszerzése, az elhasználódás és a mozgásfejlesztési orientáltság (irányultság) függvényében, indokolt lehet.

A **konyhák** felszereltsége jó, alkalmas a megfelelő munkavégzésre, az étel fogadására, az eszközök tárolásra, és a munkaterület dolgozóinak étkezésére. Rozsdamentes bútorokkal és kiegészítőkkal ellátottak.

Külön **fejlesztő helyiség** van, mindkét épületben, ahol a logopédus illetve a fejlesztő pedagógus foglalkozik a gyermekekkel.

Az **informatikai eszközellátottság** megfelelő, de igény van óvodapedagógusi használatra számítógép/laptop beszerzése. Projektor mindkét helyen van, de vászon csak a székhelyen.

Szelektív papírgyűjtés mindkét helyen megvalósul.

### **A székhely épületben:**

Minden csoportszoba **ablakán redőny van**, mely télen a szigetelést, nyáron a hűvösebb szobai levegőt biztosítja. A nyílászárók cseréje a gyermekek által használt helyiségekben megtörtént.

2 szobában tervezett a linóleum cseréje.

A **folyosó** mennyezetén futó gépészeti csövek eltakarására álmennyezet tervezett, megvalósítása – anyagi forrás függvényében - hamarosan várható.

A kétszintes épületnél a szintek közötti **lépcső** használhatósága jó, biztonságos, kényelmes közlekedést biztosít mindenkinek.

Az **óvodatitkárnak** külön helyisége van, melyben minden eszköz, bútor megtalálható, ami munkájához és az iratok biztonságos tárolásához szükséges.

A pedagógusok megbeszéléseihez, felkészüléséhez használatos **nevelői szoba** az épület emeletén kialakított.

A **lila csoport** külső alapozásának megerősítése a nyár folyamán megtörténik. Az ehhez kapcsolódó gumitéglás terasz burkolata több helyen felvált, mozog, billeg.

A gumiborítású **sportpálya folyamatosan sáros, vagy poros** a terület lejtése miatt az eső ráhordja a földet. Használat közben száll a por.

A lejtésen való lejutást segítő **fa lépcső** elkorhadt, cseréje betervezett.

Az **udvari játékeszközök** állapota jó, az **árnyékolás** megoldott, ivási, mosdási lehetőség biztosított. Van **kerti tároló** a játékoknak és a munkaeszközök tárolására alkalmas kunyhó is.

A **kisudvar** kihasználtsága nem megfelelő, annak elszigeteltsége miatt.

Van kis veteményeskert, ahol a gyerekek zöldségeket termesztnek.

### **A tagóvodában:**

**Fogadótér, közlekedő folyosó** kényelmes, világos, kulturált várakozási lehetőséget biztosít a szülőknek, vendégeknek. Udvarát **modern játékeszközökkel** szerelték fel, az **ütéscsillapítás** öntött gumiburkolattal biztosított, nagyon esztétikus.

**Ivókút** teszi lehetővé a folyamatos vízivást.

Kialakításra került egy „**kerti mosdó**”, ami nagy segítség, mert a gyerekeknek nem kell az emeletre járkalniuk.

Zöld felület telepítése nehezen megvalósítható, mert belső udvarról van szó.

Szinte az egész udvar napos a fák hiánya miatt, napvitorlák telepítése elkezdődött.

**Sószobával** rendelkezik, amit a gyerekek az adott időszakban, napi rendszerességgel használnak.

Nevelői szoba nincs, az öltöző szűkös.

„Óvodánk folyamatos feladatának tekinti a berendezési és felszerelési tárgyak költségvetésből, pályázati forrásokból és alapítványi hozzájárulásokból való fejlesztését.”- olvasható az óvoda dokumentumában. Ez az odafigyelés biztosítja a megújulást az elhasználódás függvényében.

### **III.3. Az óvoda humán erőforrásai**

A humán erőforrás rendszerét képezik:

- a gyermekek
- a szülők
- az óvoda alkalmazotti köre.

#### **III.3.1. Gyermeklétszám alakulása - Statisztikai adatok**

„A gyermek nevelése elsősorban a család joga és kötelessége, az óvodának csak kiegészítő és hátránycsökkentő szerepe van.” (Pedagógiai Program)

Az elmúlt 5 év alatt a gyermeklétszám alakulását az alábbi táblázatban foglaltak reprezentálják.

	<b>2015/16</b>	<b>2016/17</b>	<b>2017/18</b>	<b>2018/19</b>	<b>2019/20</b>
<b>Székhely</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>102</b>
<b>Tagóvoda</b>	<b>50</b>	<b>76</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>98</b>

#### **Megállapítások:**

Az óvoda létszáma kiegyensúlyozott, a férőhely kihasználtság teljes.

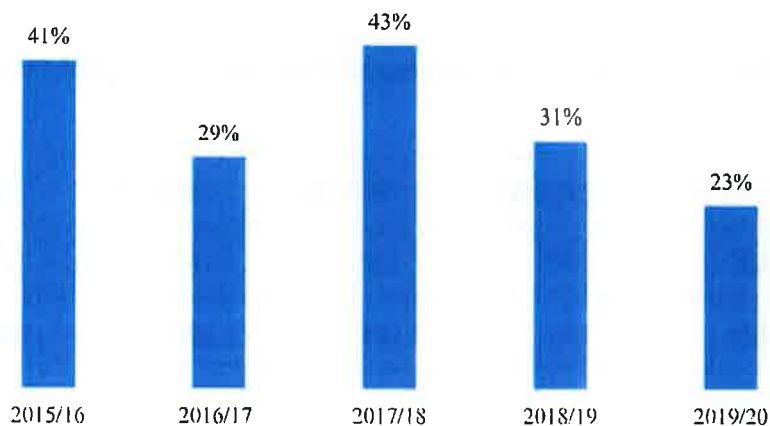
A tagóvodában mutatkozó létszám eltérés a későbbi, 2015 évi nyitástól ered. A létszám feltöltése ott, a csoportok megnyitásának függvényében alakult.

### Beiskolázási létszám adatok

	<b>székhely+tagóvoda összlétszáma</b>	<b>tankötelesek összlétszáma</b>	<b>iskolába menők összlétszáma</b>
2015/16	152	39 - 16 marad	23
2016/17	177 (tagóvodában 3 csoport)	51 - 15 marad	36
2017/18	202	72 - 31 marad	41
2018/19	201	85- 26 marad	59
2019/20	200	91- 21 marad	70

### Megállapítások:

#### Tanköteles, de óvodában maradó gyerekek



A beiskolázási adatokból kiderül, hogy a tanköteles kor elérése ellenére sok gyermek marad az óvodában. A visszamaradók, leginkább a nyári születésű gyermekek, akiknél jellemzően szociális/pszichés/fizikai éretlenség és nem az értelmi képességek hiánya van a háttérben. Ennek okairól, nekünk nevelőknek érdemes elgondolkodni és magunk számára következtetéseket levonni.

Az iskolaérettséget befolyásolhatja az az elhatalmasodó tendencia, (irányvonal), hogy sokféle különóra járnak a gyerekek. Ez a plusz lekötöttség abból a szülői gondoskodásból fakad, hogy a gyermek későbbi érvényesülését szeretnék biztosítani a szülők, ami bizonyos mértékig tisztelendő és fontos törekvés.

Ezzel szemben, a legtöbb óvodában nevelők arról számolnak be, hogy sok gyerek túlhajsolt, zaklatott, (túlpörög) fáradt, nem tud koncentrálni. Valószínűsíthető, hogy a „sokféle” fejlesztett, élményekkel túlzottan körülvett gyermekeknek, nincs elegendő lehetőségük, az őket körülvevő élmények, események, információk, elvárások feldolgozására, valamint ezek mellett a tevékenységek és a jó szándék mellett, minimális valós időt töltenek szüleikkel.

Ez a helyzet úgy tűnik, azt eredményezi, hogy a logopédusoknak, fejlesztőpedagógusoknak egyre növekszik a leterheltsége. Ők próbálják kompenzálni az érési idő hiányát.

Mint, minden másban, ebben a kérdésben is fontos az egyensúly megtalálása. Jó, ha lehetősége van a gyerekek kipróbálni új dolgokban önmagát. Lényeges azonban, hogy a gyerek életkorához, terhelhetőségéhez, valódi érdeklődéséhez, személyiségéhez igazodó legyen a választás. Mi, óvodai dolgozók szívesen segítünk ebben, a hozzánk forduló szülőknek.

### **Szociokulturális háttér**

Az előző vezetői pályázatokból kiderül, hogy a kerületben lakó szülők gyermekei igen jó szociokulturális (társadalmi és kulturális tényezők) háttérrel rendelkeznek. Ebből adódóan az intézmény elmúlt éveire visszatekintve, alig volt hátrányos helyzetű gyermek.

Sok a testvér gyermek, így a családok több éven keresztül kapcsolatban állnak az intézménnyel, ami segíti az együttműködést. Átörökítik az új szülőknek az óvoda szokásait, aktívabban vállalnak részt a szülőkkel közös programokban, ezzel segítik kialakítani a kapcsolatot közösségükkel.

Az Orbánhegyi Óvodák intézménybe járó gyermekek igen jelentős része, *jó intellektuális háttérrel* rendelkezik, jó anyagi körülmények között nevelkedik. A gyermekek ismeretanyaga igen gazdag, értelmi képességeik rendkívül jó szintet mutatnak. A *magasabb iskolai végzettségű és státuszú szülők* elsősorban a gondolkodási és az egyéni képességek fejlesztését, az idegen nyelv elsajátíttatását, a továbbtanulásra felkészítést tartják az óvoda elsődleges feladatának. A pedagógiában többszörösen bizonyított tudományos tény, hogy a *gyermekek teljesítményére nagy hatással van családjuk* szociális, kulturális és gazdasági helyzete. A

pedagógusok ismerik a gyermekek közti különbségeket, egyéni sajátosságokat. Ezek alapján differenciálnak a nevelés folyamatában és fejlődési perspektívákat jelölnek ki.

### **Integrálás (beillesztés)**

Egyre hangsúlyosabb szerepet kap az óvodai élet során a normál fejlődési ütemtől eltérő, vagy valamilyen fejlődési nehézséggel küzdő gyermekek, egészséges óvodai közösségben való fejlesztése. Indokolja ezt az a tény, hogy évről-évre emelkedik a különleges bánásmódot igénylő, vagyis **sajátos nevelési igényű** gyermekek száma. (SNI)

„Vannak olyan gyermekek, akiknek állandó vagy átmeneti jelleggel fizikai, biológiai, pszichikai, intellektuális, családi vagy szociokulturális okok miatt egyéni, sajátos nevelési-  
oktatási szükségleteik vannak, ezért a speciális nevelési-oktatási szükségletekhez, sajátosságokhoz egyénenként igazodó bánásmódot igényelnek az iskolában. Őket nevezzük **különleges bánásmódot igénylő gyermekeknek.**”

Fajtái:

- Speciális nevelési szükségletű gyerekek, pl. értelmi fogyatékosok, látássérültek, hallássérültek, autisták...
- Tanulási problémákkal küzdők, pl. lassú, motíválatlan, szociális hátrány, nyelvi nehézség, diszlexia-gráfia-kalkulia, figyelemzavar...
- Magatartászavarok miatti problémák, pl. regereszív (visszahúzódó), depresszív (félénk, csendes,) agresszív (ellenséges), inkonzekvens (engedetlen, kötekedő, hiperaktív...)
- Kivételes képességűek, tehetségesek, pl. intellektuális, (tudományterületen kimagasló) művészi, pszichomotoros, (sport, tánc, kézügyesség,...) szociális, (szervező, irányító...)

\*Az értelmezés megjelent a Digitális tankönyvtárban

Az Orbánhegyi Óvodában lehetőség van sajátos nevelési igényű (SNI) gyermekek felvételére, az Alapító Okiratban meghatározott fejlődési nehézségek esetén és feltételek mellett.

Ez, a következő:

**Az intézmény ellátja, olyan ép értelmű, sajátos nevelési igényű gyermekek integrált óvodai nevelését, akik a szakértői és rehabilitációs bizottság véleménye alapján, mozgássérült gyermekek.**



*Sajátos nevelési igényű gyermek:* 2019/20 nevelési évben 1 fő – felvették iskolába

1 fő – vizsgálati fázisban

Komoly **felelősséget jelent** társadalmunknak ez a növekvő tendencia. Az óvodapedagógiának nem dolga ennek a növekedésnek a kutatása. Azon gyermekek ellátása azonban igen, akik - az ezen a területen dolgozó szakértők véleménye alapján - elbírják a normál óvodai közösséget, és fejleszthetők ilyen keretek között. Ezért minden pedagógusnak ki kell alakítania viszonyulását ehhez a helyzethez és felkészültségét ez irányban is fejleszteni. Az óvodapedagógusok segítségét - a szakértői véleményben megnevezett - **fejlesztőpedagógus** egészíti ki, a gyermek fejlesztéséhez szükséges, meghatározott óraszámban.

### **Gyermekvédelem**

„A gyermekvédelmi törvény értelmében az egyik legfontosabb elvárás a gyermekek védelme során az **egyenlő bánásmód** követelményének megtartása.” (Pedagógiai Program)

Az elmúlt években a megváltozott gazdasági és társadalmi körülmények hatására folyamatosan **nőtt a veszélyeztetett, kiemelt figyelmet igénylő és felzárkóztatásra szoruló** gyermekek száma. Sajnos, már az óvodában is **nő az egyszülős családban nevelkedő gyermekek száma**. Ez a helyzet is nagyobb odafigyelést igényel és folyamatos nyomon követését a gyermek lelki egyensúlyának.

Az óvodai munka során, nem minden esetben tudnak a pedagógusok segíteni a felmerülő nehézségeken. Sok esetben a gyermekek problémája túlmutat a pedagógusi kompetencia keretein. A helyzetre reagálva bevezetésre került (2014) az **óvodapszichológusi hálózat**, ami óriási előrelépést jelent a problémákkal küzdő gyermekek nevelésében. Az óvodapszichológusok a pedagógusok munkáját kiegészítve, a pszichológia eszközeivel próbálnak - elsősorban prevenció (megelőző) célzattal - a gyerekeknek más irányú segítséget nyújtani ahhoz, hogy önmagukhoz képest legjobban kibontakozhassanak képességeik.

Mindezek jelentik azt a megtartó segítséget, amely mellett a gyermekek az őket megillető szeretetben, egészségben nevelkedhetnek.

*Ételérzékeny gyermek:* székhely 1 fő cukorbeteg, 1 fő gluténérzékeny

tagóvoda 1 fő gluténérzékeny

*Nemzetiségi gyermek* jelenleg nincs az óvodában.

HH (hátrányos helyzetű) és HHH (halmozottan hátrányos helyzetű) gyermek jelenleg nincs az óvodában.

#### **Megállapítások:**

- indokolt a szülők folyamatos tájékoztatása az integrálással és a gyermekvédelemmel kapcsolatos információkról, milyen ügyben hová fordulhatnak, milyen támogatást vehetnek igénybe
- a családvédelmi feladatok ellátása szükségszerű, legfontosabb, hogy a gyermekeiket a szülők családban nevelhessék
- a gyermekvédelmi tevékenység ellátása alapvető feladat
- a tehetséggondozás megvalósításához nincs meg a személyi ellátottság és tudás

#### **III.3.2. Szülői közösség**

„**Családi programokkal** lehetőséget adunk a mozgás elérhetőségeire, közös kertrendezés, ünnepekre való együtt készülés” (Pedagógiai Program)

A dolgozók egységesen fontosnak tartják a partnerközpontú gondolkodást, melyben legfontosabb szerepet a család-óvoda kapcsolatának tulajdonítanak. A szülőkkel való **együttműködés** hatással van pedagógiai munkánkra, így befolyásolja annak eredményességét.

- Az SZMK tagok minden csoportban aktívan végzik a munkájukat.
- Fontos az együttműködésük és bevonódásuk, de részükről fontos az, az intelligens hozzáállás is, hogy a nevelőtestület döntési jogkörébe tartozó dolgokban elismerjék a pedagógusok kompetenciáját. Ezért különösen tiszteljük közreműködésüket. Ezeket a kereteket az SZMSZ és a Házirend pontosan rögzíti.
- A szülők a családi programokkal szemben kritikusak, de támogatók, nyitottak, érdekli őket az óvoda. Konstruktív (építő) ötleteikkel segítik az óvodai életet.

Az óvoda régebben **előadásokat** szervezett a szülőknek, meghívott vendég előadóval. Az elmúlt évben az érdeklődés ez iránt a program iránt lecsökkent. Érdemes lenne ezt a jó szokást folytatni.

Olyan **hagyományai** is vannak az óvodának, melyek évről-évre visszatérően a szülőkkel közösen szervezve valósulnak meg. Ezek a programok igen kedveltek.

### Megállapítások:

Az óvodának jól kialakított, működő kapcsolata van a szülőkkel. kölcsönösen sokat tesznek azért, hogy a gyerekeknek a legjobbat tudják nyújtani.

Segíti a nevelők munkáját az, hogy a testvérgyerekek szülei átörökítik a szokásokat, hagyományokat. Várják, készülnek rá, részt vesznek ezeken.

### III.3.3. Az óvoda alkalmazotti köre

„Törekszünk a **nyílt, őszinte légkör** kialakítására. A **testület** tagjainak munkáját jellemzi a kezdeményezés, kísérletezés, innovatív törekvések, jó tapasztalatok átadása és alkalmazása.”  
(Pedagógiai Program)

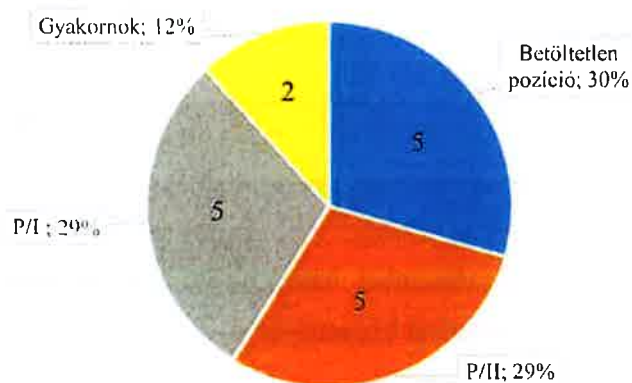
### Személyi feltételek, álláshelyek

Az óvoda engedélyezett közalkalmazotti létszáma 32 fő, ami címenkénti bontásban a következő:

Orbánhegyi Óvodák székhely	18 fő
Orbánhegyi Óvodák tagóvoda	14 fő
Összesen	32 fő

Munkakörök szerinti bontásban a létszáma következő:

### Pedagógus álláshelyek, végzettségek (fő)



<b>Munkakör</b>	<b>székhely</b>	<b>tagóvoda</b>	<b>összesen</b>
<b>óvodapedagógus</b>	8 pedagógus +1 fő vezető ( <i>betöltetlen</i> )  Ebből: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 <i>betöltetlen állás</i></li> <li>• 4 fő P/II (2 fő szakvizsga)</li> </ul>	8 fő  Ebből: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 fő Gyakornok</li> <li>• 1 fő P/II</li> <li>• 5 fő P/I (3 fő szakvizsga)</li> </ul>	<b>17 fő</b>
<b>pedagógiai asszisztens</b>	1 fő	1 fő	<b>2 fő</b>
<b>fejlesztőpedagógus</b>	1 fő – mindkét intézményben ellátja a feladatot		<b>1 fő</b>
<b>dajka</b>	4 fő	4 fő	<b>8 fő</b>
<b>óvodatitkár</b>	1 fő	-	<b>1 fő</b>
<b>konyhai dolgozó</b>	1 fő	1 fő	<b>2 fő</b>
<b>kertész</b>	1 fő – 6 órában dolgozik		<b>1 fő</b>
<b>ÖSSZESEN</b>			<b>32 fő</b>

A székhelyről 2 óvodapedagógus, szeptember hónaptól a tagintézményben fog dolgozni. Áthelyezésük az intézményben maradásukat biztosította.

1 fő óvodapedagógus jelenleg GYED - en van. Visszatérése bizonytalan, de 2021 - re időzíthető.

A gyakornoki státuszban lévő kollégák minősítése 2020. szeptemberében, illetve 2021. májusában várható.

A Fejlesztőpedagógiai munkát saját fejlesztő látja el mindkét épületet érintően. Igen magas a gyermeklétszám, de - egy nevelési év vonatkozásában is -, ez a létszám változó.

A *logopédiai ellátást* utazó szakember látja el. (nem az óvoda alkalmazza) A kerületben, már a 3 évesek szűrésével és szükség esetén ellátásukkal elkezdődik. Így a beszéd fejlődés nehézségeire irányuló prevenció (megelőzés) időben elkezdődik. Ezen kívül az idősebb életkorú gyermekek fejlesztése is megvalósul az óvodai keretek között, különös hangsúlyt fektetve a tanköteles korú gyermekekre.

*Óvodapszichológus* szintén „utazó” szakember, aki a Táltos óvoda alkalmazásában áll, így több intézményben látja el feladatát. Heti rendszerességgel foglalkozik a gyerekekkel.

#### **Megállapítások:**

A személyi ellátottságban az elmúlt években nagy volt a fluktuáció. (ingadozás) Ennek okai részben ismertek, személyes és szervezeti jellegűek. Azonban érdemes olyan hozzáállást elérni a dolgozók körében, ami őket a problémák megoldására való törekvés felé vezeti és nem az intézmény elhagyása felé.

A fejlesztőpedagógusi hálózat jól működik, leterheltségükről konkrét adatom nincs.

A gyakornok kollégák felkészítése a sikeres minősítő vizsgájukra, folyamatos mentori feladat.

#### **Az óvodapedagógusok szakvizsga irányultságai a következők:**

2 fő óvodavezetői szakvizsga

1 fő közoktatás-vezetői szakvizsga

1 fő fejlesztőpedagógusi szakvizsga

1 fő zeneterapeuta szakvizsga

### **Megállapítások:**

A szakvizsgák hangsúlyos irányultsága - a jelenlegi óvodapedagógusi létszámot figyelembe véve, a vezetői feladatok megismerésének irányába mutatnak. Érdekes tény, hogy ennek ellenére az 1 éven belül kétszer kiírásra került óvodavezetői pályázatra, belső pályázó nem volt/nincs. Azonban tudásuk - a jövőre nézve - nagy segítséget jelenthet vezetői munkámban.

A fejlesztőpedagógusi szakvizsga megszerzése, feltételezhetően a növekvő létszámban megjelenő, normál fejlődéstől eltérő gyermekek megsegítése iránti igényből fakad. Ez a tudás a jövőben, - a fejlesztőpedagógus munkája mellett, - a testületnek is nagy segítséget jelenthet.

A zeneterapeuta szakvizsga, alternatív pedagógiai fejlesztési irány kipróbálására ad kitűnő lehetőséget és elvégzőjének szociális érzékenységre utal.

Jelenleg, megbízott vezető látja el az óvoda feladatait. Gyakorlással rendelkezik az óvodavezetés terén, mert korábban Ő vezette az intézményt. Ennek ellenére rendkívül nehéz helyzetben van, mert több olyan személyi és szervezeti kérdésben kell helytállnia, ami nem várhat az új vezető kinevezéséig.

### **Munkaközösség**

„Az óvoda-tagóvoda közti szakmai munkaközösségek tevékenysége, a szakmai szervezetfejlesztés meghatározó bázisát képezi.” (Pedagógiai Program)

A munkaközösség létrehozása abból a pedagógusi igényből fakad, hogy egy adott nevelési évre, valamilyen terület megismerésére, fejlesztésére összpontosítson a nevelőtestület. A munkaközösség által meghatározott feladatok lehetnek hosszú- és rövidtávra szólóak is. Ennek működtetése mindenképp plusz munkát jelent a pedagógusoktól. Ennek a plusz munkának alapfeltétele, hogy a szervezeti működés kiegyensúlyozott legyen és a személyi ellátottság majdnem hiánytalan.

Az óvodának 2 munkaközössége van:

Fenntarthatóságra nevelés munkaközössége (székhely)

Az integráló nevelést elősegítő munkaközösség (tagóvoda)

### **Megállapítások:**

A munkaközösség működése, - a személyi ellátottság és a szervezeti működés nehézségei miatt az elmúlt időszakban - nem hatékony.

## **Belső kapcsolatok, kommunikáció**

Az óvoda két épülete közötti kommunikáció elsősorban telefonos egyeztetés és e-mail küldés útján történik.

A munkatársak nevelés nélküli munkanapon találkoznak egymással. Ilyenkor van lehetőségük a szakmai munkában egyeztetni.

A vezető és a helyettesek közötti kapcsolattartás aktuális helyzethez kötötten szóbeli úton valósul meg.

Van dolgozói levelezői csoport, ahol a vezetőség és a kollégák közvetlenül elérhetők.

A kapcsolattartás érdekében közös, munkatársi karácsonyi ünnepséget és kirándulást szervez a vezetőség.

## **III.4. A Pedagógiai Program**

„Az óvodának mással nem helyettesíthető funkciója és alapelve a **játékközpontúság**. Az egész napra kiterjedő szabad játék szerepének megerősítése is segíti az óvodás korú gyermek életkorához való alkalmazkodást, melyen keresztül a legoptimálisabb formában történhet a gyermeki személyiség egyéni fejlődése.” (Pedagógiai Program)

Az Orbánhegyi Óvodák Pedagógiai Programja az Országos Alapprogramban megfogalmazott értékekre épül. A két épületet figyelembe véve, a kifejtésre kerülő tartalmak hasonlóak, de fontos meghatározó elemként jelennek meg, a mikro-és makró környezet sajátosságai, és az óvodapedagógusok felkészültségi és elkötelezettségi irányai. Ez megkönnyíti az egységes óvodai szervezet munkáját, mert az alapértékek mentén haladva kell továbbra is szervezni a pedagógiai munkát.

A Pedagógiai Program szinte minden fejezete hangsúlyozza a szabad játék fontosságát és elsődlegességét:

- „A **játékot** – az óvodás életkorban -, a nevelés semmivel sem helyettesíthető gyermeki **fő tevékenységnek** és a pedagógusok fő fejlesztési eszközének tekintik. Az óvodák folyamatos napirendjében leghangsúlyosabb és időben is a leghosszabb helyet foglalja el. Személyiségfejlesztő hatása mindennél erőteljesebb, hatékonyabb. Az óvodás gyermek tapasztalatainak, élményeinek, érzelmeinek, vágyainak, önmegvalósításának, lelkiállapotának és önkifejezésének színtere. A gyermek a világot komplex módon érzékeli, észleli, ezért a tanulás során ebből kívánnak kiindulni.

Érvényesül mindaz, amit az ONAP elvár, meghatároz a gyermekek fejlesztésével kapcsolatban:

- önkéntesség/szabad döntés,
- differenciálás/kiscsoportban történő részvétel,
- ismétlés/folyamatosság biztosítása,
- tapintatos/feltételteremtő jelenlét,
- kreatív/tehetség kibontakoztató lehetőségek teremtése,
- A nevelőtestület nagy hangsúlyt fektet a gyermeki tevékenységek **egységében való tervezésre és megvalósításra**. Nem külön álló részekként, hanem a játék folyamatába beépülve valósulnak meg a pedagógusok által tervezett fejlesztések. Területei a következők: mese vers, ének-zene, vizuális kultúra, testnevelés, munka jellegű tevékenységek, környezet megismerése, mely a matematikai ismereteket is magába foglalja.”
- A **módszerek** kiválasztásában a gyermekek életkori sajátosságait, képességeit maximálisan figyelembe veszik az óvodapedagógusok.
- Céljaik között szerepel, hogy **szeretetteljes környezetben**, harmonikusan fejlődő, kiegyensúlyozott gyermekeket neveljenek, akik biztonságosan tudnak tájékozódni a természeti- és társadalmi környezetükben, szociális- és fizikális fejlettségük birtokában sikeresen alkalmazkodnak a mindennapi élethelyzetekhez.
- A **környezet- és természetvédelemre** nevelés cselekvéses formában, közösen megélt élményeken keresztül valósul meg. Természeti ünnepekhez kapcsolódó eseményeket terveznek a pedagógusok, mint ahogy a szülőket, családokat is bevonják ezeknek a programoknak egyes folyamataiba. Az események szervezésében a fenntarthatóság szemléletét minden pedagógus elsődlegesnek tartja.
- A magyar **néphagyományok** ápolása az intézmény pedagógiai munkájában megjelenik. A nemzeti identitás megőrzése céljából, népi, nemzeti értékeinkhez való pozitív viszony alakításával.
- Az **integrálás** megvalósításának folyamata szigorú előírások és figyelem mentén zajlik.
- A programban megjelenik a **családi nevelés elsődleges** fontossága, meghatározó szerepe, melynek kiegészítése az óvodai nevelés.



### **Megállapítások:**

Az óvoda szakmai téren minden törvényi, szakmai és emberi elvárásnak megfelel.

Minden dolgozó tisztában van az óvadás korosztály *életkori sajátosságaival*, a leghatékonyabb fejlesztés kiindulópontjaival.

A nevelőtestület fontosnak tartja a *természet- és környezetvédelmet*, aminek napi gyakorlata az épületekben és az óvoda udvarokon is megfigyelhető.

*Nemzeti értékeink képviselete* a néphagyományok megismertetésén keresztül, pozitív érzelmi attitűddel vannak jelen az óvodai élet során.

A *gyermek egyéni megfigyelésének* törvényi kötelezettségét saját kidolgozású mérőlapon végzik a pedagógusok. A mérések eredményeiről egyéni összesítés készül, óvodai szintű összesítés, illetve következtetések levonása nem történik.

*Tehetséges gyermekek* azonosításának és fejlesztésének folyamata kidolgozatlan terület.

A családokkal aktív, együttműködő kapcsolattartásra törekszik az intézmény minden dolgozója.

## **III.5. Gazdálkodás alapjai**

### **Intézményi költségvetési gazdálkodás**

Az alapfeladat ellátásához szükséges *források biztosításáról a fenntartó gondoskodik*. A fenntartói irányítás legfontosabb eszköze az óvodai költségvetés meghatározása.

- A fenntartáshoz és működtetéshez szükséges költségvetés elkészítése során a fenntartó adatokat szolgáltat, az intézményvezető saját hatáskörében, de a testület javaslatait figyelembe véve, tervezi a pénzüsszegek felhasználását.
- Az elfogadott *költségvetés bevételi és kiadási terveinek teljesítése intézményvezetői kötelesség*.
- Az óvoda gazdálkodási feladatainak ellátásában a könyvelési, pénzügyi, bérszámfejtési feladatainak ellátásában, karbantartási munkák végzésében és intézésében az önkormányzaton kívül, egyéb *társintézmények* nyújtanak segítséget.
- Az állami normatív támogatás a fenntartás jelentős részét teszi ki. Ez pontos adatszolgáltatáshoz és folyamatos elszámoláshoz kötött.

- Az intézmény vezetősége folyamatosan kereste/keresi a fenntartói finanszírozás mellett a különböző *támogatások, külső források* lehetőségét. Ezek között lehet említeni az alapítványi hozzájárulásokat, valamint az adó 1%-ának felajánlását.

#### **Megállapítások:**

A gazdálkodás adataiba, jelenleg nincs betekintésem. Az óvoda felszereltsége azonban tükrözi az eddigi, fenntartói keretből történt beruházásokat.

A férőhely kihasználtság a normatív támogatás alapja. Ebben az óvoda maximálisan eleget tesz az elvárásoknak.

Az engedélyezett dolgozói létszámhoz kapcsolódó végzettségek, szintén növelik a támogatás mértékét.

Külső források felkutatása, külön fejlesztési lehetőséget hozhat.

### **III.6. Partnerek**

- *Fenntartó*

A fenntartó képviselőivel az intézménynek jó kapcsolata van. Minden, óvodát érintő kérdésben lehetőség van az egyeztetésre. Az intézmény, a fenntartó felé minden adatszolgáltatási, elszámolási kötelezettségének eleget tesz. A karbantartási, felújítási munkákat előre tervezetten a fenntartóval szerződésben álló cég végzi.

- *GESZ*

Az óvoda gazdálkodási feladatainak ellátásában a könyvelési, pénzügyi, munkaügyi, bérszámfejtési feladatainak ellátásában nyújt segítséget.

- *Pedagógiai szakszolgálat*

A kapcsolat napi szintű. Szükség esetén tájékoztatást adnak az óvodának a törvényi, dokumentációs változásokról. A személyes kapcsolattartás lehetősége is biztosított, amennyiben a gyermekek érdekei szükségessé teszik.

Az óvodai alaptevékenység színvonalának és hatékonyságának emelését segítik a szakirányú szolgáltatások:

logopédiai ellátás (lsd. fentebb részletesen)

gyógytestnevelés (nagycsoportos kortól, orvosi vizsgálat alapján)

- *Iskola*

Az iskolába menő gyerekek ellátogatnak az iskolába a leendő elsős tanítókkal, és az iskolai étellel ismerkedni. (Jókai Mór német nemzetiségi és ált. isk. és a Németvölgyi ált isk.)

- *Alapítvány*

Mesevár Alapítvány

Létrejött: 2005

Tevékenységi köre: nevelés- oktatás, személyiség fejlesztési tevékenység összehangolt, anyagi támogatása

Kuratóriumi tagság: az óvoda dolgozói (3 fő)

A kuratóriumi tagok közül, - az elmúlt két évben - 2 fő elment az intézményből. A működéshez szükségessé vált új kuratóriumi tagok választása, amire az elmúlt nevelési év során, személyi okok miatt nem kerülhetett sor.

#### **Megállapítás:**

Az alapítvány létrejöttékor még nem volt tagóvoda. Ezért az alapító okirat csak a székhely épület támogatásra jogosít fel. A kuratóriumi tagok nincsenek már az intézményben, nehézkes a működtetés. Ugyanakkor nagyon értékes a megléte, a gyerekek körülményeinek támogatása érdekében jött létre.

## **IV. INTÉZMÉNYI JÖVŐKÉP**

A vezetői jövőképek az intézményi jövőkép eredményessé tétele felé kell hatnia. Az Orbánhegyi Óvodák jövőjének tervezését, a jelenlegi állapot világossá tételével szükséges kezdeni. Az óvoda – már legalább 1 év óta, - szervezeti átalakuláson megy keresztül.

Egy intézmény életében *a változás nem egy új ember érkezésével*, vagy egy új dolog bevezetésével, megjelenésével kezdődik el. A változás már akkor elkezdődik, amikor az igény felmerül az újra, vagy a körülmények szükségessé teszik a változást. *Egy kolléga/több kolléga*

*távozása és a vezetők váltása is ilyen körülmény.* Ha nem keresünk új megoldásokat, akkor a szervezet hatékonysága, és az ott dolgozók teljesítménye romlik.

Ennek értelmében, az Orbánhegyi Óvodákban a változás elkerülhetetlenül jelen van. Tisztában vagyok a következőkkel:

- Az ismeretlen, a váratlan, a más, szorongást, félelmet válthat ki bárkiből, mert a biztonságot adó, megszokás mentén működő dinamika megakad.
- A *megújulás, fejlődés* megállíthatatlan folyamat.
- A megszokás, rutin megkönnyíti ugyan a mindennapi feladatok ellátását, csökkenti a befektetett energia szükségességét, de egy idő után monotonitásból adódóan, fárasztóvá is válik.
- A váratlan, vagy szükségszerű és eleinte kellemetlennek tűnő változás – a nehézségei ellenére - óhatatlanul is *felráz, felfrissít*.
- Nem csak nehézséggel jár, hanem *új lehetőségeket is nyit* mindenki előtt.
- Más oldalról szemlélhetünk eddig megszokott dolgokat, új izgalmat és célt találhatunk eddigi munkánkban.

Megtapasztaltam ezt, a lelki működést pályám során, mint ahogy az ezzel járó negatív reakciókat is. Ezeknek a reakcióknak a feloldásához, *minden résztvevő türelmes, pozitív hozzáállása* szükséges.

#### **IV.1. Ezért elsődleges fontosságúnak tartom a megváltozott helyzet következtében beálló bizalmatlanságnak a feloldását.**

Mind e mellett, egy új elköteleződéshez és egy új, közös értékrend kialakításához a szülőknek, nevelőknek, vezetőnek is időre van szüksége. További nehezítő és bizonytalansági tényező hogy az elmúlt időszakban a dolgozói összetétel is folyamatosan változott. Sajnos semmilyen garancia nincs arra, hogy ez a folyamat, innentől kezdődően megáll.

Nagyon stabil (szilárd) értékrend szükséges ahhoz, hogy a változó feltételek mellett is megtartsuk azt a pedagógiai színvonalat, amit Partnereink, és Fenntartónk elvár tőlünk. Tapasztalataim szerint legalább 1 év szükséges ahhoz, hogy újra értelmezzük magunkat, helyzetünket, feladatainkat. Amíg nincs meg a megbízható alap, addig nem szabad új dolgokat ráépítenünk. Ezért, az a véleményem, hogy komoly, szakmai, változtatásokba, a következő

nevelési évben nem érdemes belekezdeni. A meglévő és jól működő folyamatokat kell működtetni, szinten tartani.

Úgy gondolom, hogy a megnyugváshoz, bizalomhoz, összerendeződéshez szükséges:

- az elfogadás,
- egyeztetés,
- ütköztetés,
- érvelés,
- kompromisszum kötés, vagyis a kommunikáció.

Ez az 1 év, az új összetételű rendszerben való szerepünk megtalálásának időszaka. Csapattá kell válnunk. Olyan csapattá, ahol mindenki pontosan tudja a szerepét és azt, hogy mit várhat másoktól.

## **IV.2. Véleményem szerint a hatékony munka a közösség egységében rejlik.**

A munkatársakkal való, közös értékek mentén történő gondolkodás, a célok érdekében történő egybehangolt tevékenység, a hatékony megújulás fontos feltétele.

Szeretném megtudni, hogy az intézmény dolgozói, milyen jövőképet vázolnak fel maguknak!

Ezzel kapcsolatos feladataim:

- Meg kell ismernem az eddigi „mérőköveket”, azokat az eredményeket, amik erősen hatottak az óvoda életére.
- Tájékozódnom kell a sikertelen próbálkozásokról, és az okairól.
- Meg kell kérdezni, mit akarnak képviselni a pedagógusok szakmai téren?
- Mi az, amit az elkövetkezendő időszakban - óvodai szinten - szeretnének megvalósítani, elérni?
- Milyen irányt szeretnének adni pedagógiai munkájuknak?
- Meg kell ismernem, hogy miben szeretnének fejlődni kollégáim.
- Mi az, amit szeretnének elkerülni?
- Mi az, amit – a törvényes lehetőségeken belül – szeretnének letenni?

A kapott információk alapján elkészíthetjük az intézmény jövőképét, ami segítséget ad az orientálódáshoz, a következetes, céltudatos munkához.

### **Megállapítások:**

Egy *új vezető* megjelenése - az én értelmezésemben - a változás *veszteségeinek csökkentését*, a szervezetben *dolgozók átmeneti bizonytalanságának megszüntetését*, a *partnereinkkel szembeni hitelességünket* hivatott megvalósítani, segíteni.

Az Orbánhegyi Óvodák intézmény testületének, a gyermekeiket odajárató szülőknek, gyerekeiknek, fenntartónak - a dolgozóktól kapott tájékoztatás szerint - ilyen stabilitásra van szüksége. Mindenkinek, *megtartó, hosszútávon is működő, betartható, kiszámítható* igazodási pontok, kellene.

- A Dolgozóknak azért, hogy feladataikat adott keretek között, nyugodtan tudják megvalósítani, végezni.
- A Szülőknek azért, hogy az az óvoda, aminek bizalmat szavaztak állandóságot tudjon nyújtani nekik és gyermekeiknek.
- A Gyerekeknek azért, mert egészséges fejlődésükhöz szükséges a kötődés az őket körülvevő felnőttekhez.
- a Fenntartónak azért, hogy az általa fenntartott intézmény kihasználtsága optimális legyen és az ott folyó oktató-nevelő munka a kerület dicsőségét emelje.

## **V. FEJLESZTÉSI ELKÉPZELÉSEIM 2020-2025**

Vezetői pályázatom megírásához segítséget jelentett az írásos dokumentumok megismerésén túl, minden eddigi tapasztalatom, amit a pályán szereztem, a személyes bejárás az óvodában, a Kollégáktól kapott segítőkész tájékoztatás.

Megismertem a székhely és a tagintézmény épületét, környezetét, és az óvoda Pedagógiai Programját. Örömmel tapasztaltam, hogy kiemelkedő szakmai munka folyik, mint ahogy azt is, hogy több olyan értéket fogalmaztak meg dokumentumaikban, melyeket én is fontosnak tartottam előző munkám során. Az eddig kitaposott szakmai út, melyet az alkalmazotti közösség sok év tapasztalatával alakított simává, nagyon jó alapot teremtett arra, hogy színvonalas nevelőmunka valósulhasson meg a mindennapok során.

## V.1. Vezetői munkám fő céljának tekintem:

- a *Pedagógiai Programban foglaltak* folyamatos megvalósításának *segítését*, nyomon követését, ami lefedi az óvodával szemben támasztott összes elvárást.
- Az óvoda korábbi *sikeres tevékenységeit, tapasztalatait használva* az előző óvodavezetési ciklusok bevált eredményeinek szerves *folytatását*.
- Az eddigi szakmai elképzelésekkel összefüggő későbbi fejlesztések megvalósítását, *megtartva* az óvoda *sajátos jellemzőit*.

## További céljaim:

- Saját vezetői személyiségem, munkamódszerem megismertetése a szervezetben dolgozó összes alkalmazottal.
- Az eddigi törvényes, minőségi munkavégzés feltételeit megtartani, és az új törvényi változásokat figyelemmel kísérve és azoknak megfelelően működtetni tovább az intézményt.
- Gyermekközpontú, érzelmi biztonságon alapuló, befogadó óvodai neveléssel biztosítani a jövőben is a gyermekek sokoldalú, harmonikus személyiségfejlődését.
- A szervezet menedzselése, fejlesztése oly módon, hogy eredményeink megfeleljenek a fenntartói, a partneri és a munkatársi elvárásoknak.
- Elérni, hogy a szülők azzal a biztos tudattal bízzák ránk gyermekeiket, hogy az iskoláskor eléréséig megfelelően fejlődnek óvodánkban.
- A költségvetésben rendelkezésre álló összegek racionális felhasználása az épületek egységként kezelése mellett.
- A testület innovatív (megújuló) gondolkodását segíteni, munkafeltételeiket az intézményi célokhoz igazítani.
- Támogatni, hogy felnőtt közösségünk állandóan fejlődjék, hogy mindenki megfelelően járuljon hozzá ahhoz, hogy színvonalas, eredményes intézményt működtethessünk.
- Olyan családi, szeretetteljes légkör megtartása, amely továbbra is biztonságot nyújt az óvodás korú gyermekeknek, azok szüleinek, az ott dolgozó felnőtteknek egyaránt.

## V.2. Feladataim:

A vezetői megbízás kezdő dátuma 2020. október 1.

Az Orbánhegyi Óvodák Pedagógiai Programja, nagyon egyértelműen fogalmazza meg a gyerekek ellátásának, fejlesztésének alapelveit. Teljes mértékben érvényesíti az Óvodai Nevelés Országos Alapprogramjának elvárásait.

A 2020/21 évi Munkaterv előkészületei eddig az időpontig már megtörténnek. Megválasztásom esetén, egy megkezdett munkafolyamatba fogok bekapcsolódni. A meglévő elképzeléseket tiszteletben tartva, a megbízott Vezetővel és a tagóvoda Vezetővel összhangban fogom befejezni ezt a munkát.

Az előttem álló feladatok felosztását három időintervallumra (két meghatározott időszak közötti) osztom.

Tervezési időszakok:

- rövidtávú 2020 - 2021 nevelési év
  - középtávú 2020 – 2023 évig terjedő időszak
  - hosszútávú 2020 – 2025 évig terjedő időszak
- 
- Jelenlegi elgondolásom szerint, jelentős időt szükséges fordítani a **kiinduló állapot**, kiinduló adatok és a szervezetben dolgozók személyiségének pontos megismerésére ahhoz, hogy **megfelelően működő vezetői koncepciót** lehessen kidolgozni. Az ebben a fejezetben leírtak elképzelések, melyeket eddigi ismereteimre építék, de megválasztásom esetén jóval több információra lesz szükségem az egységes értékrendre épülő feladatok meghatározásához. A **dolgozók** eddig kialakult, testületen belüli kapcsolatai, kötődései részben módosulnak azáltal, hogy új munkatárssal kell kapcsolatot tartani, és eddigi vezetőjük személye változik.
  - Óvodavezetőként legfontosabb feladatombnak tekintem, hogy olyan példát mutassak, és olyan értékeket közvetítsek, amelyekkel biztosítani tudom az intézmény szervezeti **kultúrájának optimális fejlődését. Ez alatt az elkötelezettséget, a mély hivatástudatot és a szakmai felkészültséget értem.**
  - A humán erőforrás fejlesztése érdekében fontosnak tartom, hogy az alkalmazotti közösség összes tagját képességeinek és érdeklődésének megfelelően tudjuk fejleszteni.



- Rendkívül fontos feladatnak tartom azt is, hogy olyan munkahelyi légkört tartsunk fent, amelyben jól érezzük magunkat, amely optimálisan képes segíteni személyiségünk kiteljesedését.
- Az óvodában nemcsak a kollégákkal, a gyermekekkel, hanem a szülői közösséggel is meg kell találunk a partneri hangnemet. Nagyon sok múlik attitűdünkön, emberségünkön, tárgyalási technikánkon, amit be kell gyakorolni, ki kell dolgozni. Ugyanakkor pedagógusi, és emberi méltóságunkat is tudnunk kell megfelelő formában képviselni a szülőkkel való kommunikációkban. Nem hunyhatunk szemet a tapintatlan, modortalan, bántó megnyilvánulások felett.
- Csoportbeosztásnál a pedagógusi jártasságokat, készségeket, képességeket szándékomban áll figyelembe venni, és olyan pedagógusi párokat kialakítani, akik jól kiegészítik egymást.
- A nevelő munkát közvetlenül segítő dolgozók feladatköre kibővült. Jelenlétük a csoportélet során sokkal intenzívebb, mint néhány évvel ezelőtt. Indokolja ezt a megnövekedett gyereklétszám, és feladat. Az ő tájékoztatásuk, képzésük is az innovatív folyamat része.
- Olyan vezetői attitűd kialakítására törekszem, amelyben szervezetünk tagjait a közösen meghatározott célok megvalósítására, tudatos és folyamatos felkészülésre, a külön épületben dolgozók összehangolt munkájára ösztönzőm. Vezetői munkámban a hangsúlyt az emberi tényezőkre szeretném helyezni!

A köznevelési rendszer fontos eleme az innováció. (megújulás) Értelmezésemben az innovációhoz önmagunk elemzése is szorosan kapcsolódik, illetve kiinduló pontja ennek a folyamatnak. Az oktatáspolitikai elvárásoknak megfelelően az Önértékelési Kézikönyv Óvodák számára iránymutatása alapján átfogó intézményi önértékelés célja, hogy óvodánk rendszeresen, tényekre alapozva mérje fel és állapítsa meg erősségeit, fejlesztendő területeit, és ennek eredményeképpen jelölje meg a szükséges beavatkozásokat, fejlesztéseket.

- Az önértékelés lebonyolítása fogja segíteni közösségünket abban, hogy tisztában legyünk adottságainkkal és eredményeinkkel.
- Az óvoda tartalmi munkáját elemző, helyzetfeltáró értékelések lehetőséget adnak az óvoda önmeghatározására. Segítik összegezni az eredményeket és a hiányosságokat, illetve irányt mutatnak a további fejlesztéshez.
- Az önértékelés pedagógusra, vezetőre és intézményre vonatkozó eredményét a tanfelügyelet és pedagógus esetén a minősítés is felhasználja.

A 20/2012 (VIII.31) EMMI rendelet értelmében intézményi önértékelést 5 évente, a vezetői önértékelést a vezetői ciklus második és negyedik évében kell elvégezni. Ennek meghatározott tartalmi elvárások mentén kell történnie. Ezért a vezetői feladatokat a **vezetői önértékelés szempontjai** szerint érdemes csoportosítanom – könnyítve ezzel a tervezést és a későbbi értékelő munkát.

Területek:

1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása
2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása
4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása
5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

A területek részletezése

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

Feladatom:

- Az óvodás korú gyermekek személyiség fejlődéséhez megfelelő, optimális környezet létrehozása, megtartása, annak biztosítása, hogy a források felhasználása ezt a fő célt szolgálja.
- A tanulás, tanítás hatékonyságát az egyéni képességek figyelembe vételével, egyénre szabott tervvel, egyéni bánásmóddal tudjuk növelni.
- A legnehezebb pedagógiai feladat a gyermekek közötti képességbeli különbségek, kezelése, csökkentése és a felzárkóztatás, tehetséggondozás. Fontos, hogy gondos terv alapján, differenciált (sok fajta) módon történjék a tanulásszervezés.
- A folyamatok nyomon követése, értékelése, megbízható értékelési eszközök kidolgozása.
- Támogatni és segíteni az innovatív törekvéseket, új módszerek kipróbálásában tevékenyen részt kívánok venni.

- Szorgalmazom, hogy olyan gyermeki fejlődést követő mérőlapot alkalmazzunk, ami alkalmas az egyéni eltérések vezetésére és a szülők számára is jól értelmezhető.
- A szakmai munkaközösségek feladatának meghatározása oly módon, hogy kapcsolódjék az aktuális igényekhez.
- El kívánom érni, hogy az intézményekben a **környezettudatos magatartásformák**, a fenntarthatóság elve tudatosan, következetesen jelenjenek meg, és mindkét épület nyerje el a „**ZÖLD ÓVODA**” a későbbiekben az „**ÖRÖKÖS ZÖLD ÓVODA**” kitüntető címet.

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

**Szempon:** A tanulás a gyermeki fejlődés eredmények javulását eredményezze

**Rövid távon:** A vezetői kinevezést követően a stratégiai dokumentumok áttekintése a két épület önálló arculatának meghatározása, közösen a nevelőtestülettel.

A **gyermek fejlődést követő** dokumentáció használhatóságának vizsgálata, és a **csoporthapló** megfelelőségének ellenőrzése. Szükség, vagy igény esetén törvény szerinti – korszerűsítése.

Kiemelt területek: egészséges életmód, egészségfejlesztő testmozgás, testi-lelki egészségvédelem, érzelmi és erkölcsi, esztétikai, anyanyelvi, értelmi nevelés, környezettudatos magatartás, biztonságos közlekedés.

A gyermeki **önkifejezés támogatása** a művészetek eszközeinek alkalmazásával

- Óvodai munkánk során, jelentős és kiaknázatlan lehetőségnek tartom az **alternatív pedagógiai módszerek** alkalmazását. A drámapedagógia, művészet-, mese-, mozgásterápia eszközeivel **gyermekünk önkifejezését** nagymértékben tudjuk **segíteni**. Személyes elköteleződésem is ennek a területnek a gondozása. Tapasztalataim szerint, amit nem tudnak kifejezni gyerekeink a mindennapi helyzetekben, azt meg tudják tenni, ha a megszokottól eltérő lehetőséget kapnak. Ebbe az irányba történő továbbképzési orientáltság lehetővé tenné, a **módszer óvodai** körülmények közötti **alkalmazásának** kidolgozását.

**Közép - és hosszútáv:** A dokumentumok folyamatos bevétele vizsgálata, az **intézményi önértékelés** szempontjainak beépítésével. Igény és változás esetén új dokumentumok, nyilvántartások készítése.

A Pedagógiai munka során jelentkező gyengeségek, hiányosságok javítási lehetőségeinek kidolgozása.

**Szempon:** A mérési, értékelési eredmények beépítése a tanulási-tanítási folyamatba

**Rövid táv:** Az intézményi mérő- értékelő eszközök korszerűsítése, használatának tudatosítása.

**Középtáv:** A mérések eredményeinek beépítése a tervezésbe, a tervezés különböző szintjeinek dokumentumaiba (éves Munkaterv, munkaközösségi tervek, csoportok éves,- tematikus,- heti terve).

Az egyéni fejlődési naplóban meghatározott **fejlesztési feladatok** következetes elvégzése.

**Hosszútáv:** Intézményi szinten átlátható, **egységes folyamattá** válik a mérések elvégzése, dokumentálása, **partnerek tájékoztatása**, gyermekek fejlesztése és a mérések eredményeire épülő további tervezés. A mérési, értékelési eszközök időszakonkénti **felülvizsgálata** szükséges hogy időszerű maradjon.

**Szempon:** A fejlesztő célú értékelés, visszajelzés, reflektivitás biztosítása az intézmény napi gyakorlatában

**Rövid táv:** A napi munka során tapasztaltakra reflektálva, **rövid időn belül** megtörténik a **fejlesztő jellegű értékelés**. Szükséges a **hospitálások** rendszeressé tétele, a gyakornokok mentorálása. Folytatni kell a pedagógusok **önértékelését**, melyhez hozzátartozik a példamutató vezetői értékelés. Belső képzés szervezése, **reflektivitás**.

**Középtáv:** További pedagógus önértékelések. **Vezetői önértékelés elvégzése** 2022-ben és 2024-ben, A fejlesztő jellegű értékelés rendszeressé válik a gyermekek, a pedagógusok és a nevelő-oktató munkát közvetlenül segítők (NOKS) **értékelésében**.

**Hosszútáv:** Öt évente kötelező **intézményi önértékelés** elvégzése 2025-ben.

**Szempon:** A helyi éves nevelési, tanulási ütemterv, a tevékenységi terv, az alkalmazott módszerek a gyermeki igényeknek való megfelelése a továbbhaladáshoz való hozzájárulása

**Rövid táv:** A Pedagógiai Programmal összhangban lévő, és a **korcsoportnak megfelelő** csoportdokumentációk elkészítésének ellenőrzése.

**Team- munka megszervezése**, irányítása, óvodaközi szakmai egyeztetések a korszerű módszerekről, eszközökről, tanulásszervezési eljárásokról (**egyéni igények** figyelembe vétele, **differenciálás**).

**Tehetséggondozás**

- általános és speciális képességek feltérképezése
- adottságokra épülő készség- és képességfejlesztés
- kreativitás fejlesztése
- együttműködési szabályok elsajátíttatása, az együttműködés magasabb foka, a rend elvárása pozitív viselkedésminta kiemelésével
- kompetencia-alapú nevelés magas színvonalon történő folytatása

- „tehetség”- képzéseken való részvétel, és a továbbképzéseken megszerzett ismeretek hatékony beépítése a nevelőmunkába.

**Középtáv:** Éves tervek, tematikus ill. projekttervek, foglalkozástervek, melyek tartalmazzák a **célt** és a **fejlesztési feladatokat** is – egységben a Pedagógiai Programmal, de megőrizve a helyi sajátosságokat.

**Hosszútáv:** A változásokhoz és a mikro,- és makro környezet által felmerült igényekhez, elvárásokhoz alkalmazkodó, **pedagógiailag megalapozott, egymásra épülő tervezési gyakorlat.**

**Szempon:** Az adaptív (alkalmazkodó) oktatás, differenciálás működése az intézményben

**Rövid táv:** Az óvoda feladata a **gyermek személyiségének teljes körű kibontakoztatása.** Az adaptivitás jegyében arra törekszem, hogy minden óvodás számára továbbra is rendelkezésre álljon többféle **játék**, eszköz, tevékenység, hogy az ismeretek elsajátításához a számára legmegfelelőbbet **választhassa**, képességeinek és tudásának megfelelően.

A különleges bánásmódot igénylő gyermekek **egyéni fejlesztésének** (hely, idő, eszköz és szakember) biztosítására nagy hangsúlyt fektetek. Fejlesztésük érdekében korszerű nevelési-oktatási szemléletekkel és gyakorlattal való ismerkedést, **tudásmegosztást** segítem, előadásokkal, képzésekkel, és a lehetőségek feltérképezésével. Az óvoda dolgozóit **ösztönzöm** e területet érintő **képzés elvégzésére.**

**Középtáv:** Megfelelő létszámú **fejlesztő szakember folyamatos biztosítása**, akik együttműködnek az óvodapedagógusokkal a különleges bánásmódot igénylő (SNI, beilleszkedési, tanulási, magatartás zavaros, hátrányos helyzetű, valamint tehetséges) gyermekek fejlesztésében. Az óvodapedagógusok tudásukat, ismereteiket osszák meg az **óvodába járó gyermekek szüleivel**, hogy ők is problémaérzékenyek, **együttműködők** legyenek a befogadásban.

Korszerű tanulásszervezési formák, módszerek és eszközök alkalmazásának előnyben részesítése.

**Hosszútáv:** A tehetséggondozás tapasztalatainak átadása tagintézmény szinten.

## 2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Feladatomban:

- A változás folyamatának ismerete, megértése, az esetleges ellenállás és akadályok okainak tisztázása.

- Az óvoda jövőképeinek kialakításában figyelembe veszem, a társadalmi elvárásokat, a szülői igényeket, az óvoda szűkebb környezetének adottságait, a meglévő belső erőforrásokat, a dolgozók elképzeléseit.
- Közös értékekre alapuló jövőkép kialakítása, mellyel mindenki azonosulni tud.
- *Vezető-helyettes, Tagóvodavezető* újraválasztása/megerősítése (javaslattevő a testület) jogosultságaik megadása. (SZMSZ, Munkaköri leírás)
- A *vezető-helyettesi órafelhasználás* közös kidolgozása, *munkaköri feladataik elosztása*, intézményben való tartózkodásuk helye, rendje. (Munkaköri leírásuk, feladat szerinti módosítása.
- A pedagógusok által alkalmazott módszerek hatékonyságának folyamatos vizsgálata.
- Az oktatásban használt eszközök kritikus alkalmazása.
- A szakmai munkaközösségekben való együttműködés feltételeinek megteremtése, önképzés támogatása.
- Folyamatos tájékozódás és a partnerek tájékoztatása.
- IKT eszközök használatának támogatása
- Az óvodából az iskolába való átmenet pedagógiai feladatainak kiemelt vezetői kezelése.

<b>A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása</b>
<p><b>Szempont:</b> Az intézmény jövőképeinek kialakítása</p> <p><b>Rövid táv:</b> A székhely és a tagintézmények adottságainak, hagyományainak, értékeinek alapos megismerése.</p> <p><b>Középtáv:</b> Megfogalmazott jövőkép, mely partnereink számára megfelelő, a valóságot tükröző, és amellyel minden alkalmazott azonosulni tud.</p> <p><b>Hosszútáv:</b> A megfogalmazott jövőkép bevalásának felülvizsgálata a bekövetkező változások tükrében.</p>
<p><b>Szempont:</b> Az intézményt érő kihívásokra változásokra való reagálás</p>

**Rövid táv:** Rugalmas hozzáállás, nyitottság, kreativitás. Más intézmények tapasztalatainak megismerése. **Pozitívumok** keresése, szem előtt tartása és kommunikálása a dolgozók, gyermekek, szülők felé.

**Közép- és hosszútáv:** Folyamatos **tájékozódás**, a változások lehetséges irányainak előzetes feltérképezése.

**Szempont: Stratégiai és operatív fejlesztés**

**Rövid táv:** **Konzultációk**, a dolgozók véleményének, észrevételeinek és javaslatainak meghallgatása. Az intézményben végzett fenntartói és külső **ellenőrzések megállapításainak** megismerése. **Ellenőrzési terv** készítése, **személyes részvétel** az ellenőrzésben. Az intézményben használatos **elemző eszközök** alkalmazása.

**Középtáv:** Folyamatos figyelem, nyomonkövetés.

Pontos, objektív kép az óvoda erősségeiről, gyengeségeiről, fejleszthető területeiről. Nyílt, **őszinte kommunikáció** a problémákról.

Fejlesztési tervek készítése, a feladatok beépítése a **vezetői munkatervbe**.

**Hosszútáv:** A jól működő munkafolyamatok szinten tartása, gazdagítása. Fejlesztésre szoruló területek azonosítása, további **fejlesztési tervek** készítése.

**Szempont: Az intézmény stratégiai céljainak elérése**

**Rövid táv:** Nyitottság a külső és belső partnerek felé, a valós igények felmérése. Stratégiai **célok** megfogalmazása, hangsúlyozása és **tudatosítása**.

**Közép-és hosszútáv:** A célok **lebontása** részcélokra, egyénekre, csoportokra vonatkoztatva, rövidebb és hosszabb távokra **feladatok, felelősök és határidők** meghatározásával. A végrehajtás **ellenőrzése**.

Feladatok delegálása, vezetési feladatok megosztása.

Kommunikációs eszközök széleskörű, tudatos és szakszerű használata.

**Szempont: A környezete felé és a változásokra nyitott szervezet**

**Rövid táv:** Rendszeres **tájékoztatás**, az alkalmazottak képességeinek és hajlandóságának feltérképezése, **motiválása**, megbízások.

Innovációs és fejlesztési **lehetőségek** feltérképezése.

Más intézmények **jó gyakorlatának** megismerése.

**Középtáv:** Rendszeres tájékoztatás, a változásokkal kapcsolatos **feladatok delegálása**, az **önálló feladatvégzés** feltételeinek biztosítása. **Kreatív** megoldásokra ösztönzés. **Pozitívumok** hangsúlyozása.

Innováció és fejlesztések lehetőségeinek támogatása, képzési lehetőségek kihasználása.

Elképzelésem szerint jövőbeli továbbképzéseink, az Orbánhegyi Óvodák Pedagógiai Programjának hatékonyabb célmegvalósítására, az előttünk álló kiemelt feladatok segítésére kell, hogy irányuljanak, mintegy híd teremtve a már meglévő, és az elvárt szakmai kvalitások (képessegek) közé. Stratégiai kérdésnek tekintem a szakvizsgán, mesterpedagógus minősítésen és a különböző tanfolyamokon, továbbképzéseken szerzett ismeretek napi pedagógiai munkába történő beépítését.

**Hosszútáv:** Környezete és a változások felé nyitott, **rugalmasan** reagáló, **egymást segítő pozitív szemléletű szervezet** kialakítása.

### 3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

Feladatom:

- Önmagammal szemben **megfogalmazott elvárásaim** a szervezeti egység megteremtése, az óvodapedagógiai munka magas szintű megvalósításának támogatása, széleskörű empátia, (beleélés képessége) az önképzés, gazdasági és szakmai területen egyaránt, valamint a testület tagjaival, a szülőkkel és a fenntartóval való konstruktív (építő) együttműködés
- **Önmagammal** és vezetői hozzáállásommal **kapcsolatos törekvéseim** az optimizmus (derülátás), nyitottság, példamutatás, az előítélet-mentesség, a következetesség, a szakértelem, a kreativitás (alkotóképesség), az empátia (együttérzés), és a humánus (emberség).
- Olyan környezetet kívánok teremteni, amely erősíti az elkötelezettséget, melynek elsődleges feltétele, hogy vezetőség azonos értékeket képviseljen, azonos pedagógiai nézeteket valljon, és elkötelezett legyen az óvoda céljai iránt.
- Önismeret fejlesztése, önértékelés és reflexió gyakorlása. Képzés, önképzés. vezetéselméleti ismeretek beépítése a napi gyakorlatba.
- Tevékenységemben olyan tervet követek, mely az óvodai célok eléréséhez **mindenki számára megvalósítható lépéseket** kínál.



- *Kritikusan viszonyulok a saját munkámhoz, személyiségemhez, szükség esetén felülvizsgálom saját döntéseimet.*
- Folyamatosan fejlesztem saját vezetői kompetenciáimat és törekszem arra, hogy képes legyek a megszerzett *tudást megosztani.*

### **Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása**

#### **Szempont: Erősségek, vezetői munkájának fejlesztendő területei, önreflexió**

Vezetői munkámmal kapcsolatban figyelem a belső és külső **partnerek visszajelzéseit**, törekszem véleményük megismerésére.

Ismerem erősségeimet és korlátaimat, **tévedéseimet a tanulási folyamat részeként értékelem**, felvállalom és a **hibák mielőbbi kijavítására törekszem.**

#### **Szempont: Saját vezetői tevékenység, hatékonyság**

Az **önreflexió** során felülvizsgálom, elemzem döntéseimet, módszereimet, azok eredményeit, következményeit, és szükség esetén **változtatok.**

Az azonosított **fejleszthető** területekre tudatosan figyelek, **erősségeimet megőrzöm.**

Tartom a **kapcsolatot** a vezetőhelyettesekkel és a környező óvodák vezetőivel, szakmai szervezetekkel.

#### **Szempont: Elkötelezettség önmagam képzése és fejlesztése iránt**

Az óvodapedagógia és az óvodavezetés területein figyelemmel kísérem az **új szakmai információkat.**

Kommunikációmmal és magatartásommal az **etikai normáknak**, alapvető emberi értékeknek igyekszem megfelelni.

Élek a **képzési lehetőségekkel.** Részt veszek az **intézményen belüli tudásmegosztásban.**

**Szempon:** A vezetői programjában leírt célok, feladatok teljesülése, esetleges változásokat, átütemezések

A vezetői programomban leírtakat folyamatosan figyelembe veszem a mindennapi munka során.

Indokolt esetben, a körülményeket értelmezve (gyermek érdeke, intézmény érdeke partneri elvárás, konfliktus megelőzés) **változtatok, melyről tájékoztatom** valamennyi érintettet.

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

Feladatom:

- A változás menedzselése oly módon, hogy minden dolgozó érezze helyét, szerepét, fontosságát az óvodai szervezetben. Mindenki eljusson, a stabilitás megnyugtató érzéséhez.
- A munkatársak, képességeik, munkáról alkotott nézeteik megismerése. Személyes beszélgetések. Önértékelések meghallgatása. Lehetőségek keresése a tapasztalatcserére.
- Világosan megfogalmazott célok, és értékrend képviselése.
- Vélemények, kérdések meghallgatása és a szükséges területeken közös megoldások keresése.
- Heti, emlékeztető értekezletek szervezése, a zökkenőmentes munka érdekében.
- Egymás elfogadása, tisztelete elvének követése.
- Dolgozói kompetenciáknak, (képességeknek) személyi adottságoknak megfelelő bekapcsolódási pontok keresése.
- Biztosítani az intézményünkbe járó gyermekek személyiségének, képességeinek önmagához mért - a helyi sajátosságokra épülő - fejlesztését, mely elősegíti a zökkenőmentes átmenetet a következő intézményi fokozatba.
- Támogatni azokat az egyéni ambíciókat amelyek az óvoda céljaival, fejlesztési koncepciójával megegyeznek.

- A pálykezdő pedagógusok szakmai segítése, az esélyegyenlőség biztosítása. A gyakorlók segítése a sikeres minősítő vizsga elérésében. Mentor pedagógus kijelölése, közös munkájuk nyomon követése.
- Anyagi erőforrás megteremtése a nevelőtestületi programokra, mert a közös élmények erősítik a közösséget.
- Más óvodákkal való együttműködés, jó gyakorlatok kidolgozás, átvétele, az egymástól való tanulás meghonosítása.
- A szülői közösséggel való rendszeres kapcsolattartás, akiktől, ötleteket, javaslatokat, észrevételeket, kéréseket építő értékelést vár az óvoda vezetése.
- Csapatok, teamek létrehozása, munkájuk segítése hatékony kommunikációval, jó gyakorlatok átadásával.
- Munkahelyi stressz csökkentése, konfliktusok kialakulásának megelőzése, hatékony konfliktuskezelés.
- Szakmai továbbképzések szervezése, továbbképzéseken részvételi lehetőség biztosítása, anyagi támogatása.

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

**Szempont: A vezetési feladatokat a vezetőtársaival, kollégákkal való megosztása**

**Rövid táv: Naponta kapcsolatot tartok, és kéthetente (ill. szükség szerint) megbeszélést a vezetőhelyettesekkel, havi egyeztetést dolgozókkal. A feladatokat közösen határozzuk meg, és kijelöljük a lehetséges felelősöket, akikkel egyeztetünk vállalásaikról. Megbeszéljük az ellenőrzések módját.**

A feladatot elvállaló, megbízott vezető/dolgozó **döntési- és hatásköri jogait betartom, betartatom**, miközben számára rendszeres konzultációs lehetőség biztosított.

Az óvodák **napi munkájának irányítása** elsődlegesen a tagóvoda vezető és a vezetőhelyettes feladata, a közösen kidolgozott elvek alapján.

**Középtáv:** A nevelési év adott időszakához kapcsolódó **feladatok elvégzésének** automatizálódása, **megosztott felelősséggel**.

A munkatársak legyenek felkészültek arra, hogy szükség esetén **átvegyék egymás feladatait**.

A **munkaköri leírások** jól strukturáltak, követhetők, a benne foglaltak **betarthatók és számon kérhetők**.

A vezetői feladatok **arányos megosztása** a vezetőtársakkal, fokozatosan **több dolgozó bevonása** a vezetői részfeladatok elvégzésébe. A **feladatkörök jól elkülönülnek** egymástól, betarthatók és ellenőrizhetők. A **kompetencia határok** egyértelműek. Összhang a vezetés tagjai közt.

**Hosszútáv:** Az újonnan adódó feladatok rugalmas megoldása, a „rutinná” vált feladatok mellett.

A munkaköri leírásokban egyértelműen megfogalmazott felelősség -, jogkör – és hatáskörnek megfelelően elosztott feladatok, amelyek a **törvényi előírásokat** figyelembe veszik.

**Szempon:** Személyes részvétel a **humán erőforrás ellenőrzésében és értékelésében**

**Rövid táv:** Munkaidőm legalább ötven százalékát az **óvoda dolgozóival** töltöm. **Állandó elérhetőséget biztosítom** számukra.

Megfelelő **tájékozódás után** bekapcsolodom a **belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer átalakításába**, működtetésébe, az értékelésekbe. Segítem a **tanfelügyeleti ellenőrzések és minősítések** sikeres lebonyolítását, bekapcsolódok az **önértékelési** folyamatokba.

Elvégzem a feltételeknek megfelelő **NOKS dolgozók minősítésének** feladatait.

**Középtáv:** A **minőségfejlesztéssel megbízott csoport vezetőjével közösen** irányítom a **belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszert**, és részt veszek működtetésében, az ellenőrzésekben, a fejlesztési tervek elkészítésében.

**Személyes kapcsolat kialakítására törekszem** minden alkalmazottal.

A **fejlesztő szemléletet** érvényesítem és érvényesíttetem, az egyének erősségeit kiemelve.

**Hosszútáv:** A **jogszabályoknak és partneri elvárásoknak megfelelő** önértékelési, minőségfejlesztési rendszer, elvégzett pedagógus-vezetői és intézményi önértékelések.

**Szempon:** Munkatársak **motiválása, bátorítása**

**Rövid táv:** Az óvodákban kialakult **hagyományok, programok tevékenységek folytatását támogatom**, igény szerint továbbfejlesztését, intézményi szintre emelését **segítem**.

Jó gyakorlatok megerősítése, színvonaluk megtartása. A jól működő különbözőségek épületenkénti megtartása.

Következetesen képviselem azt a szemléletet: a feladatok **pozitív hozadékára** figyeljünk, ne csak a nehézségekre. Az innovatív törekvéseket, az elkötelezett, odaadó munkavégzést, a kiemelkedő teljesítményt az adott szituációban **személyre szólóan** dícsérem, **elismerem** a partnerek előtt, de a napi sikereknek is örülök, hiszen azok visznek előbbre.

Ösztönzők minden alkalmazottat **önmaga fejlesztésére**, a kihívást jelentő feladatok elvállalására.

A feladatok delegálásánál az **egyének erősségeire építek**.

**Középtáv:** A teljesítményt differenciáltan, anyagi téren (törvény által biztosított **diferenciált bérfejlesztés**) is **elismerem**.

A feltételek biztosításával és folyamatos odafigyeléssel támogatom munkatársaimat **terveik** (továbbtanulás, az intézmény céljainak megfelelő képzések, programok szervezése, jó ötletek, kezdeményezések...) **megvalósításában**, feladataik teljesítésében. Magam is példát mutatok a mentorálásban, a belső tudásmegosztásban.

**Hosszútáv:** A pedagógiai tartalom bővítése környezettudatos tartalmakkal. (Zöld Óvodai kritérium rendszer)

Szakmája és az Orbánhegyi Óvodák iránt **elkötelezett**, az óvodapedagógiai eddigi jó gyakorlatát **megőrző, de fejlődni akaró**, a **közös munkában örömet találó, innovatív közösség** kialakítása.

#### **Szempontról: Hatékony együttműködés, csapatmunka kialakítása**

**Rövid táv:** **Megismerkedem** az óvodák alkalmazottaival. Bekapcsolódom a közös telefonos és online listába, a **kapcsolattartás megkönnyítése** érdekében.

Nevelés nélküli munkanapok témájának meghatározásában figyelembe veszem a dolgozók javaslatait, nevelőmunkával kapcsolatos fejlesztési elképzeléseiket, a szervezet stabilizálásához szükséges igényeiket.

**Középtáv:** Ösztönzőm a székhelyen és a tagóvodákban dolgozók **találkozásait**, együttműködésüket. Segítem megszervezni ezeket az alkalmakat, és magam is részt veszek az összejöveteleken.

Kezdeményezem az óvodában rendelkezésre álló számítógépek, **IKT eszközök** számának növelését, a meglévők korszerűsítését.

**Hosszútáv:** A megosztott vezetés céljából **kibővített vezetői csoportot működtetek** (vezetőhelyettes, tagóvoda vezető, munkaközösségvezetők)

**Szempon:** Kollégák szakmai fejlődésének biztosítása és támogatása

**Rövid táv:** **Tanulmányozom** az öt éves **továbbképzési programot** és az éves beiskolázási tervet. Felmérem, milyen szakmai, módszertani **tudásra van szüksége az intézménynek**, egyeztetem az igényeket és elképzeléseket.

**A pedagógusok, pedagógiai asszisztensek, dajkák, óvodatitkárok képzését támogatom** – az intézmény lehetőségeinek figyelembe vételével (helyettesítések, anyagi hozzájárulás).

Terveim között szerepel a **munkaközösségek profiljának**, megismerése, szükségszerűségének **vizsgálata**. Ennek függvényében újraindítása, vagy más, - a nevelőtestület igényének megfelelő - profil választása.

A KIR adatbázisban ellenőrzöm, hogy pontosak-e a pedagógusok adatai. **A kötelező minősítések** folyamatát követem. A nem kötelező minősítésekre való **jelentkezésre bíztatom** kollégáimat. A külső szakmai segítséget igénylő pedagógusok és az intézmény érdekében igénybe veszem a **szaktanácsadói hálózatot**.

**Közép- és hosszútáv:** Szorgalmazom a **belső képzéseket**, tudásmegosztást (továbbképzések tapasztalatainak átadása, megírt szakdolgozat és portfólió ismertetése az érdeklődő kollégákkal).

**Új dolgozók felvételénél** az intézményi igényeket figyelembe veszem.

**Közös, csoportos konferencia-** és előadás látogatásokat szervezek.

**Szempon:** **Gazdálkodás a rendelkezésére álló humánerőforrással, a szükséges változások kezelése**

**Rövid táv:** Az intézményben dolgozó **munkatársak megtartását tervezem**, stabilitásra törekszem. **Az óvodavezetéssel egyeztetett szükséges változtatásokat megfelelően előkészítjük** ( lehetséges változatok előnyeinek és hátrányainak számbavétele, kommunikáció, ok-okozati összefüggések megismertetése az érintettekkel). Az üres álláshelyek betöltésére irányuló folyamatos hirdetés

megjelentetése.

**Középtáv:** Az új dolgozók mellé mentort állítunk, segítőkörnyezetet alakítunk ki számukra.

**Hosszútáv:** Tapasztalatainkat, gyakorlatunkat, belső elvárásainkat dokumentáljuk az új dolgozók kiválasztásának és felvételének, valamint az intézményből való távozás eljárásrendjében.

**Szempon:** Az intézményi döntéshozatali folyamatba a pedagógusok bevonása

**Rövid táv:** Döntéselőkészítés során közösen gyűjtjük az információkat, adatokat. Spontán és szervezett keretek közt osztjuk meg egymással nézeteinket, különböző véleményünket. Az eltérő érdekeket is figyelembe véve hozom meg döntéseimet.

**Közép- és hosszútáv:** Mindenki által megértett és elfogadott, a többség által alkalmazott döntéselőkészítési, döntéshozatali folyamat alakul ki.

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

**Rövid táv:** Nem könnyű feladat több helyszínen személyes kapcsolatot kialakítani és fenntartani, mindenkire személyesen odafigyelni. **Bizalomteli légkört** szeretnék elérni **nyílt kommunikációval**, a feltett kérdésekre adott őszinte válaszokkal, **kiszámítható, etikus** reakciókkal. Későbbiekben kialakítandó rend szerint, előre megbeszélte időpontokban **mikrocsoportos és egyéni beszélgetéseket** folytatunk. Szükség esetén biztosítom az azonnali, vagy minél rövidebb időn belüli megbeszélést munkatársakkal, szülőkkel, partnereinkkel.

Az alkalmazotti kör számára **évente** legalább egyszer **közös ünneplést** és egyszer **közös kirándulást**, csapatépítést szervezek (a lehetőségek figyelembevételével).

**Közép- és hosszútáv:** Az óvoda Házi rendjében foglalt **szabályoknak megfelelő viselkedést** várok el az óvoda dolgozóitól és az óvodahasználóktól. A **napirend** betartása fontos a nyugodt munkavégzés érdekében – a gyermekek érdekének maximális figyelembe vételével.

A várható **programokról időben tájékoztatok** minden érintettet, hogy előre tervezhessék saját, egyéb elfoglaltságaikat.

A szülői közösség összekovácsolódásának, a jó partneri kapcsolat kialakulásának érdekében rendszeresen számítunk a **szülők aktív jelenlétére**, közreműködésére fórumokon, közös programokon.

Az óvoda környezetében lévő partnerekkel (bölcsőde, iskola, cégek, civil szervezetek, lakóközösségek...) és szakmai partnereinkkel is a kölcsönös együttműködésre, egymás támogatására törekszem.

**Klímateszt és partneri elégedettségmérések** végzése rendszeres időközönként és szükség esetén, annak visszaigazolására, hogy a klíma valóban lehetőséget ad a nyugodt munkavégzésre, és partnerei által támogatott. Az eredmények figyelembe vétele, **korrekcióra intézkedési tervek** készítése.

## 5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

Feladatom:

- A törvényes működés biztosítása, az adminisztrációs kötelezettségek teljesítése, a hatékony munkavégzés felügyelete.
- A pénzügyek hatékony menedzselése, megfelelő munkaerő-gazdálkodás.
- Információk továbbadása, megbeszéléseken korrekt tájékoztatás, hatékony döntés előkészítés.
- Döntési jogkörök átruházása, feladatkörök elemzése.
- Időgazdálkodás, fontossági sorrend meghatározása, megtartása.
- Hatékony együttműködés a fenntartóval, hivatalos szervekkel.

### Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

#### **Szempon:** A jogszabályok figyelemmel kísérése

A jogszabály változásokat elektronikus, hiteles nyomtatott forrásokban követem, és erre ösztönzöm vezetőtársaimat és a beosztottakat is. A jogszabályok értelmezése érdekében tájékoztatókon veszünk részt.

Megszervezem a tájékoztatást az óvoda dolgozói számára a legfontosabb változásokról, a jogszabályok elérhetőségéről.

#### **Szempon:** Vezetői tájékoztatási kötelezettség

**Rövid táv:** Az alkalmazotti körben rendszeres megbeszéléseket szervezek. Az óvodán belül információt oda-vissza továbbító láncot alakítok ki, melynek működését ellenőrzöm. Formái: szóbeli (telefonos), írásbeli és online forma.

A szülők tájékoztatása értekezleteken (csoport, szülői munkaközösségi), faliújságokon, e-mailben történik. Napi kapcsolatban, fogadóórákon és rendezvényeken is lehetőség nyílik az információ cserére.



Az intézmény dokumentumait az SZMSZ-ben meghatározott és **törvény által szabályozott** módon továbbra is nyilvánossá teszem.

**Közép- és hosszútáv:** A megbeszélésekre, **értekezletekre felkészülök**, és megosztom a megbeszélések levezetését vezetőhelyettes tagóvoda vezető kollégáimmal, szakmai munkaközösség vezetőikkel, aktuális feladatot végző kollégákkal.

Az óvoda **tevékenységéről, programjairól, eredményeiről** tájékoztatom partnereinket, közvetlen környezetünket az intézmény honlapján valamint a helyi média bevonásával is.

**Szempont: Az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (emberek, tárgyak és eszközök, fizikai környezet)**

**Emberi erőforrás:** A feladatok elosztásánál törekszem az **egyenletes terhelésre**, a túlterhelés elkerülésére. A hiányzó dolgozók helyettesítését, a helyettesekkel közösen szervezem.

Tagóvoda vezetőnek nagyobb betekintést szeretnék biztosítani az óvoda adminisztratív, gazdasági ügyeibe.

**Idő:** A munkabeosztásokat a **törvényi előírások betartásával** készítem/készíttetem el. A plusz feladatokat lehetőség szerint az elrendelhető heti időkeretben tervezem megoldani. A várható programokról, az esetenkénti hosszabb intézményben történő benttartózkodásról a lehető leghamarabb **tájékoztatom az óvoda dolgozóit**

**Eszközök:** Az eszközökhöz való **egyenlő hozzáférést** biztosítom a csoportok, a dolgozók, gyermekek számára. A biztonságos munkavégzés érdekében a **munkaeszközök** állapotát rendszeresen **ellenőrizzük, javításukról, cseréjükéről** gondoskodom. Új eszközök beszerzése előtt kikérem az érintett dolgozók véleményét. Az eszközök használatánál elvárom a **takarékoskodást**, ebben magam is példát mutatok.

Az IKT eszközök fejlesztése napjainkban elengedhetetlen és a pedagógusok munkájának alapfeltétele. Biztosításuk vezetői kötelességem. (laptop, projektorhoz vászon)

**Épületek, infrastruktúra:** A székhely és tagóvoda épületfelújítási munkálatainak, az infrastruktúra fejlesztésének **egyenlő esélyt** biztosítok, szükség, igény és lehetőség szerint. A területhez tartozó igényeket összegyűjtjük, közvetítjük a fenntartó felé. A munkálatok elvégzéséhez biztosítom a feltételeket, ügyelek, hogy lehető legkevésbé zavarják az óvodában folyó nevelő-oktató munkát.

Érdemes elgondolkodni a **székhely teraszának** a burkolatán, mert elhasználódott, balesetveszélyes. Megtervezni, hogy mire használható, ehhez igazítani a burkolat javítást, cserét. Jelenleg kihasználatlan, de nagy terület.

**Sportpályához talajfogó** cserje ültetése szükséges, ami megakadályozza a víz lefolyását, jelenleg ellehetetlenül a pálya egészséges használata. (poros, sáros).

A „kisudvar” **kihasználtságára** ötleteket szeretnék kérni a kollégáktól, mert jelenleg használaton kívüli terület.

A **tagóvodában a közlekedő folyosó** kifejezetten tágas és világos. Funkcionális kihasználhatóságán érdemes elgondolkodni. (tároló szekrények, falakra dekoráció a pedagógiai munkához igazítottan, szülői váró kialakítása)

Fontosnak tartom a  **folyamatos karbantartást**, ami az **állagmegóvás** elengedhetetlen feltétele. Az épületek, felszerelések, eszközök állapotának napi szinten történő nyomon követése nem csak a karbantartási igény meghatározásához szükséges, hanem a balesetvédelmi előírások teljesítéséhez is. A veszélyelhárítás mindig soronkívüliséget élvez. A fejlesztéseket közösen felállított sorrendiség és következetesen betartott szempontok alapján szeretném végezni.

**Gazdálkodás:** Az előző évek költségvetésének áttekintése viszonyítási adatként. Működési kiadások biztosítása.

A gazdálkodási és pénzügyi **szabályok betartásával, a takarékoság elvét követve** biztosítom a feladatok finanszírozását

A fejlesztési igények számbavétele.

A költségvetési és a fenntartótól kapott eszközbeszerzési keret mellett **forrásbővítéshez** keresem a pályázati lehetőségeket.

A dolgozói bérek és juttatások felelős meghatározása. (figyelembe véve a sikeres minősítő vizsgát tettek, vagy minősítésre kerülők átsorolását is)

Törvényi jogosultságok, kedvezmények felmérése, tényleges étkezés adatainak nyomon követése.

Az alapítvány működésében némi változtatást tartok szükségesnek. Célszerű a támogatottak körét kiterjeszteni a tagóvodára is, hiszen a két épület egy intézmény. (ez a korábbi vezető tervei között is szerepelt) Ezzel kibővül az alapítványt támogatók köre is. Új kuratóriumi tagok választása is esedékessé vált.

**Szempont: Az intézményi működés nyilvánossága, az intézmény pozitív arculatának kialakítása**

A **szülőkkel és gyerekekkel** személyes kapcsolatot tartok, a **partnerséget** a mindennapok részének tekintem, biztosítom **személyes jelenléteimet**, a közvetlen, **emberi viszonyt**.

A szülők számára előre tervezett alkalmakkor és szülői kérésre **betekintési lehetőséget biztosítok** az óvoda életébe. **Közös tevékenységre tervezett** alkalmak: nyílt napok, ünnepségek, vásárok, rendezvények.

**Az intézményi dokumentumokat a jogszabályoknak megfelelően hozom nyilvánosságra.**

A jelenleg működő honlapon megjeleníthetjük az óvodával kapcsolatos fontos és aktuális információkat, eredményeket, könnyítjük a partnerek tájékozódását.

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

Először magam **tájékozodom** az óvodákban folyó munkafolyamatok végzéséről, a **helyi szokásokról**. Ha **szabálytalanságot, hiányosságot** fedezek fel, vagy javaslatom van a **hatékonyabb munkavégzésre**, azt megbeszélem a helyettes kollégáimmal és az érintett dolgozókkal. Ezután határozzuk meg az **új szabályozást**, melyet szükség esetén írásban is rögzítünk. A változtatás működőképességét eleinte gyakrabban, majd időközönként **ellenőrzöm** az ellenőrzést megosztom.

Biztosítom a döntési, javaslattételi, véleményezési és egyetértési jogokat a nevelőtestület számára, a **véleményezési és javaslattételi jogot** a szülők részére.

**Szabályos, tartalmas dokumentációt várok el** a nevelő-oktató munkában, NOKS dolgozók feladatvégzésében, munkaügyi és gazdálkodási területen egyaránt.

Az átláthatóság érdekében elengedhetetlen, hogy a nyilvántartott **adatok pontosak, egymással koherensek** (összefüggők) legyenek, és szükség esetén a feladatot ellátók **rendelkezésére álljanak**. Ebben az óvodatitkár nagy segítségére lehet mindenkinek.

#### **Szempon: A célok elérését támogató kapcsolatrendszer kialakítása**

Személyes kapcsolat kialakítására törekszem :

- a fenntartóval
- a Szakszolgálat vezetőjével, munkatársaival,
- Gyernek és ifjúságvédelmi intézményekkel,
- a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat Tagintézményeivel (Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat 1. Számú Szakértői Bizottsági Tagintézménye és a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat Beszédvizsgáló Gyógypedagógiai tanácsadó, Korai Fejlesztő, Oktató és Gondozó Tagintézménye),
- a kerület óvodáinak vezetőivel,
- gyermek programokat ajánló kulturális intézményekkel, szolgáltatókkal,

**Legfontosabb** feladatombnak tartom az óvodába járó **gyermekek szüleivel való kapcsolat** kialakítását.

- Ennek érdekében sok időt töltök az óvodákban abban az időszakban, amikor a szülők óvodába hozzák, vagy hazaviszik gyermekeiket.
- Részt veszek szülőiértekezleteken, és a családokkal közös programokon.
- Kérésre (szülői vagy pedagógus) fogadóórákat tartok.
- Találkozókat szervezek a Szülői Közösség képviselőivel.
- Felveszem a kapcsolatot az óvoda alapítványának képviselőivel.

Minden óvodában van **hitoktatás**, a hitoktatóval való személyes találkozást fontosnak tartom.

**Szülői igényekre** alapozva délutánonként külön foglalkozásokat tartanak a gyerekeknek. A **szolgáltatás vezetőjével és a foglalkozást vezető szakemberekkel** szeretnék személyes ismeretséget kötni, foglalkozásaikat alkalmanként látogatni szakmai érdeklődésből és ellenőrzési szándékkal.

Szoros együttműködésre törekszem **az iskolák igazgatóival, tanítóival, valamint a védőnői szolgálattal.**

Az óvodai beiratkozások hatékony lebonyolításához a **bölcsődével** való együttműködést is előnyösnek tartom. Ezen túlmenően keresem a kapcsolatot a térség **vállalkozóival, vállalataival** annak érdekében, hogy minél több támogatáshoz (erkölcsi, szolgáltatási, fizikai) juthasson az óvoda.

**Összegezve tehát, szeretném elérni, hogy**

- érzelmi biztonságon alapuló kiegyensúlyozott, derűs, barátságos, befogadó óvodai légkört tudjunk fenntartani, melyben igényes pedagógiai munka megvalósítására van lehetőség,
- a gyermekek számára élményt, támogatást, segítséget tudjunk nyújtani képességeik és személyiségük kibontakoztatásához, annak érdekében, hogy a szülők biztonságban érezhessék ránk bízott gyermekeiket,
- testületünk innovatív gondolkodását támogassam, munkafeltételeiket ehhez a célhoz tudjam igazítani,
- a gyermekkel történő fenntartható környezet-és természetvédő tevékenységek beépüljenek pedagógiai munkánkba.
- hogy az óvoda dolgozói és a gyermekek számára *egészséges, esztétikus, higiénikus*, tevékenykedésre ösztönző környezetet alakítsunk ki, ahol a *humor és nevetés* is jellemző,
- hogy az óvoda vezetősége és alkalmazottai pozitív élményekkel gazdagodjanak, és *közös sikerként* éljék meg napi, heti, havi és nevelési évet átölelő munkájukat,

Csak így remélhetjük, hogy

- a megüresedő álláshelyekre megfelelő számú, elhivatott kolléga jelentkezik,
- azok, akik jelenleg itt dolgoznak, megbecsültnek érezzék magukat, és
- az egyre nagyobb mértékű pedagógus hiány ne rójon plusz terheket az óvodában dolgozókra.

Vezetői munkámban építék:

A gyermekek

- érzelmi kötődésére, bizalmára
- nyitottságára, kíváncsiságára, életkori jellemzőikre
- egyéni adottságaikra,
- természethez való zsigeri vonzódására

A szülők

- bizalmára
- azonosulására
- aktív részvételére
- türelmére

A pedagógusok, fejlesztőpedagógusok, pszichológusok

- elkötelezettségére hivatásuk iránt
- felelős szakmai önállóságukra
- széleskörű szakmai ismereteikre, innovatív gondolkodásukra
- a pozitív pedagógusi attitűdre, mely segít megismerni a gyermekek személyiségét
- igényes, magas szintű gyakorlati munkájukra
- nyitottságukra, kapcsolatteremtő készségükre az új szervezeti viszonyok optimalizálásában

A pedagógus asszisztensek, dajkák és technikai dolgozók

- saját munkakörükben végzett igényes munkájára
- együttműködő készségükre, azonosulásukra a pedagógiai célok tekintetében

Mindezekhez *intézményvezetőként hozzájárulok* eddigi vezetői tapasztalataimmal, teljes személyiséggemmel, elkötelezettséggemmel, pozitív gondolkodásommal, következetességgemmel, előre mutató gondolkodásommal.

## VI. BEFEJEZÉS

Úgy gondolom, hogy - megválasztásom esetén, - jövőbeli munkám hatékonyságára nagy befolyással van a kezdeti hozzáállás, amivel a kollégák, szülők viszonyulnak személyemhez. Mindannyiunknak nehéz helyzet ez, hiszen megváltoztak azok a keretek, amik több éven keresztül ismertek voltak, biztonságot adtak. Bizonyára több oka van annak, hogy most ebben a helyzetben vagyunk. A következtetéseket érdemes levonni és képességet kell találnunk magunkban arra, hogy elkezdjünk felépíteni egy megújuló szervezetet, melyhez alapként használhatjuk működésben szerzett korábbi tapasztalatainkat. Szükséges kiterjesztenünk gondolkodásunkat, tudásunkat, ötleteinket és épp olyan stabil eredményeket mutató nevelőtestületet kialakítanunk, amilyen az eddigi volt. A közösen elért eredményekre, értékekre kívánok építeni és - a pozitív folyamatokat megerősítve, menedzszerszemlélettel – továbbfejleszteni azokat.

Szükségesnek tartom elmondani azt is, hogy a gyerekek további biztonságos, zökkenőmentes, kiegyensúlyozott környezetének fenntartásához, az óvodában folyó pedagógiai munka színvonalának megtartásához minden résztvevőnek az elfogadás, a segítő együttműködés gesztusával kell viszonyulnia az újonnan induló munkához. Az én személyes törekvésem is ez. Véleményem szerint fő törekvésünk iránya ugyanaz marad: a hozzánk járó gyermekek érdekeinek képviselése, fejlődésének biztosítása. Azt kívánom elérni, hogy a munkatársaim is érezzék azt, hogy mind emberileg, mind szakmailag fejlődhetnek, kiteljesedhetnek, és intézményünkben örömmel végezhetik feladataikat.

Bízom benne, hogy pályázatomban sikerült bemutatnom azokat a konkrét intézményi célokat, melyek mentén szeretném munkámat végezni, azokat az emberi tényezőket, amik mindannyiunkat működtetnek és azokat az elképzeléseket, amelyek felé haladni szeretnék! A bizalom légkörében nyílt, őszinte, tárgyilagos kommunikációra törekszem. Mindezek megvalósításához kérem, Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzat Képviselőtestületének, az óvodában dolgozó Munkatársaknak, és a Szülőknek a bizalmát, türelmét és segítségét!



## Nevelőtestületi értekezzet

### Orbánhegyi Óvodák

2020. szeptember 9.

- Jelenléti ív! (Körbeadása a határozatkéesség megállapításához)

Szeretettel köszöntöm rendkívüli nevelőtestületi értekezzetünkön a Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzat képviselőében **Dr. Gidófalvi Dénest** az Oktatási és Kulturális Bizottság Elnökét, **Csepreginé Volosinovszki Máriát**, az Oktatási és Közművelődési Iroda vezetőjét, **Fenyvesi Valériát** tanügyi-munkaügyi ügyintézőt és **Elters Viktóriát** az Oktatási Iroda munkatársát.

Köszöntöm továbbá nevelőtestületünk (ha elég az egykörös verzió, akkor az alkalmazotti közösséget is köszöntöm) jelen lévő tagjait.

Beleegyeztek-e abba, hogy a vezetőválasztás véleményező értekezzetet közösen tartjuk meg? Szavazzunk.

A jelenlévők egyhangúan megszavazták, hogy egybe tartjuk meg a rendkívüli nevelőtestületi és alkalmazotti értekezzetet.

A nevelőtestületi értekezzet akkor határozatképes, ha a nevelőtestület tagjainak legalább kétharmada jelen van. A jelenléti ív alapján megállapítom, hogy a nevelőtestületi értekezzet határozatképes.

A rendkívüli nevelőtestületi értekezzet jegyzőkönyvének vezetésére felkérem Imrikné Krébecz Anitát, hitelesítésére Drobnyák Ildikót és Hevesi Tóth Editet.

Kérdezem, hogy a jelöltek vállalják-e a feladatot? Köszönöm.

Kérem, hogy kéztartással jelezzétek, ha egyetértetek a javaslattal!

A nevelőtestület a jegyzőkönyvvezető és a jegyzőkönyv hitelesítők személyét egyhangúan támogatja.

Mai rendkívüli nevelőtestületi értekezzetünket azért hívtuk össze, mert óvodavezetőnk, Vass-Szabó Andrea vezetői megbízása 2020. július 31. napján lejár. Az óvodavezetői beosztás megbízással történő betöltésére fenntartónk 2020. június 29. napján pályázatot írt ki, mely a Nemzeti Közigazgatási Intézet internetes oldalán, valamint a Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzat honlapján jelent meg.

A pályázati felhívás 2. fő pályázott, Gyurkó Zsuzsanna és Matisz Lászlóné.

A vezető megbízása előtt a fenntartónak be kell szereznie a nevelőtestület és az alkalmazotti közösség véleményét.

A nevelőtestület az intézmény vezetésére vonatkozó szakmai program és a szakmai helyzetelemzésre épülő fejlesztési elképzelések támogatásáról vagy elutasításáról titkos szavazással határoz.

Gyurkó Zsuzsanna és Matisz Lászlóné pályázatát az elmúlt időszakban mindenki megismerhette. Az Előkészítő Bizottság a véleményezési joggal rendelkezők számára átadta a pályázatok 1-1 példányát. Az egyes közösségek tagjai elolvashatták és véleményezhették a beérkezett pályázatokat, értekezletükön pedig közösen alakították ki a véleményüket a pályázatokkal kapcsolatban.

Nevelőtestületi értekezletünkön jelen vannak a pályázók, Gyurkó Zsuzsanna és Matisz Lászlóné.

Megkérdezem a két pályázót, hogy kívánnak-e bármit hozzáfűzni a pályázatukhoz.

Nem kívántak hozzászólni.

Kérem, hogy ha bárkinek kérdése van a pályázattal kapcsolatban vagy véleményét szeretné elmondani, azt most tegye meg!

Nem volt kérdés.

A két pályázatról az alábbi véleményezésre jogosult közösségek alakították ki közös okiratba foglalt véleményyt:

- *Nevelőtestület*
- *Szülői Munkaközösség*

Felkérem Eszes Esztert, hogy az említett közösségek véleményét olvassa fel a jelen lévőknek. Először Gyurkó Zsuzsanna pályázatáról olvassa fel a nevelőtestületi majd a szülői közösség véleményyt.

(a jegyzőkönyvhöz csatolt 1. számú melléklet)

Ezután Eszes Eszter felolvasta Matisz Lászlóné pályázatáról kialakított véleményeket.



(a jegyzőkönyvhöz csatolt 2. számú melléklet)

Kérem, hogy akinek észrevétele, kiegészítése van az elhangzott véleményekhez, az tegye meg!

Nem volt kiegészítés.

Most pedig a titkos szavazás előtt meg kell választanunk a szavazatszámoló bizottság tagjait.

A szavazatszámoló bizottság elnökének javaslom Ruff Adrienn. Van-e más javaslat?

Kérdezem, hogy Ruff Adrienn. vállalná-e a feladatot? Köszönöm.

Aki egyetért azzal, hogy Ruff Adrienn legyen a szavazatszámoló bizottság elnöke, az kézfeltartással jelezze!

Megállapítom, hogy a nevelőtestület egyhangúlag a szavazatszámoló bizottság elnökénc Ruff Adrienn megválasztotta.

A szavazatszámoló bizottság tagjainak javaslom Bokor Ibolyát és Várallyay Zsófiát.

Kérdezem, Bokor Ibolyát vállalná-e a feladatot? Kérdezem Várallyay Zsófiát, vállalná-e a feladatot? Mindketten elvállalták. Köszönöm.

Aki egyetért azzal, hogy Bokor Ibolya a szavazatszámoló bizottság tagja legyen, az kézfeltartással jelezze!

A nevelőtestület egyhangúlag támogatta .

Aki egyetért azzal, hogy Várallyay Zsófia a szavazatszámoló bizottság tagja legyen, az kézfeltartással jelezze!

A nevelőtestület egyhangúlag támogatta .

Átadom a szót a szavazatszámoló bizottság elnökének és megkérem, hogy ismertesse a szavazás menetét!

A szavazatszámoló bizottság elnöke elmondta:

Elkészültek a szavazáshoz szükséges szavazólapok. Minden lapon egy név szerepel. A szavazólapra új nevet felírni nem lehet, mert az érvénytelen szavazatot jelent. A szavazólapon két egymást keresztező vonallal kell jelölni a szavazatot az igen vagy nem melletti négyzetben.

Ha valaki mindkét négyzetbe tesz jelet, az szintén érvénytelen szavazatnak számít.

A szavazóhelyiség a szomszédos nevelői szobában található található.

Egyszerre csak egy szavazó tartózkodhat a helyiségben. A szavazatszámláló bizottság tagja a bejáratnál adja át a szavazólapot. A szavazólap átvételét a szavazó aláírásával igazolja. A szavazóhelyiségben toll található.

A nevelőtestület tagjai arról szavaznak, hogy támogatják-e a pályázó vezetői programját.

A pályázó nem vehet részt a nevelőtestületi értekezlet döntésének meghozatalában akkor, amikor az általa benyújtott programról szavaznak. (20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet 190. § (4) bekezdés)

Megkérem a fenntartó képviselőjét, hogy a szavazatgyűjtő doboz lezárása előtt ellenőrizze azt, majd a szavazás végén legyen jelen a szavazatok összesítésénél!

Megköszönöm a szavazatszámláló bizottság elnökének tájékoztatóját!

A szavazás idejére szünetet rendelék el.

### **Szünet**

A szavazatok leadása után a bizottság tagjai a fenntartó képviselőjének jelenlétében megszámlálják a szavazatokat. A fenntartó képviselőjében jelen van Dr. Gidófalvi Dénes és online formában Csepreginé Volosinovszki Mária.

Megkérem a szavazatszámláló bizottság elnökét, hogy ismertesse a szavazás eredményét!

A szavazás során Gyurkó Zsuzsanna 1 igen, 13 nem és egy érvénytelen szavazatot kapott, az igen szavazatok aránya 6,6 %-a.

A szavazás során Matisz Lászlóné 12 igen, 2 nem szavazatot és egy érvénytelen szavazatot kapott, az igen szavazatok aránya 80 %-a.

Megkérdezem, hogy kíván-e valaki szólani? (pályázó, fenntartó, nevelőtestület tagjai)

Átadom a szót a szavazatszámláló bizottság elnökének és megkérem, hogy ismertesse a két pályázó személyéről szóló szavazás menetét!

Elkészültek a szavazáshoz szükséges szavazólapok. Minden lapon egy név szerepel. A szavazólapra új nevet felírni nem lehet, mert az érvénytelen szavazatot jelent.

A szavazólapon két egymást keresztező vonallal kell jelölni a szavazatot az igen vagy nem melletti négyzetben. Ha valaki mindkét négyzetbe tesz jelet, az szintén érvénytelen szavazatnak számít.

A szavazóhelyiség a szomszédos fejlesztő szobában található. Egyszerre csak egy szavazó tartózkodhat a helyiségben.

A szavazatszámoló bizottság tagja a bejáratnál adja át a szavazólapot. A szavazólap átvételét a szavazó aláírásával igazolja. A szavazóhelyiségben toll található.

Az alkalmazotti közösség tagjai arról szavaznak, hogy támogatják-e a pályázó vezető személyét.

A pályázó nem vehet részt az alkalmazotti értekezlet döntésének meghozatalában akkor, amikor a személyéről szavaznak. (20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet 190. § (4) bekezdés)

Megköszönöm a szavazatszámoló bizottság elnökének tájékoztatóját és a szavazás idejére szünetet rendelék el.

### **Szünet**

A szavazatok leadása után a bizottság tagjai a fenntartó képviselőjének jelenlétében megszámlálják a szavazatokat. A fenntartó képviselőjében jelen van Dr. Gidófalvi Dénes és online formában Csepreginé Volosinovszki Mária.

Megkérem a szavazatszámoló bizottság elnökét, hogy ismertesse a szavazás eredményét!

A szavazás során Gyurkó Zsuzsanna 6 igen szavazatot, 21 nem szavazatot kapott, 2 érvénytelen szavazatot kapott, az igen szavazatok az összes leadott szavazat 20,6%-a.

A szavazás során Matisz Lászlóné 21 igen szavazatot, 7 nem szavazatot kapott, 1 érvénytelen szavazatot kapott, az igen szavazatok az összes leadott szavazat 72,5%-a.

Megkérdezem, hogy kíván-e valaki szólni? (pályázó, fenntartó, nevelőtestület tagjai)

Dr. Gidófalvi Dénes: Köszönöm a meghívást. A Képviselő testület még szavaz erről később.

Köszönöm a két pályázónak. Nem könnyű végighallgatni, a valakit nem támogatnak, de ez nem vesztes helyzet, ez most itt történt így, máshol történhet másképp is.

A vírus alatt is őrizzék meg nyugalmukat, és vigyázzanak az egészséget. Sok sikert kívánok mindenkinek.

Befejezésül megköszönöm, hogy fenntartónk képviselői jelenlétükkel megtisztelték rendkívüli értekezleteinket! A nevelőtestületi és alkalmazotti értekezletről készült jegyzőkönyvet, a jelenléti íveket és a véleményeket átadom a pályázató képviselőjének, Dr. Gidófalvi Dénes.

Az értekezletet befejezettek nyilvánítom.

Budapest, 2020. szeptember 9.

Kovács János .....  
Előkészítő Bizottság elnöke

Fekete Orsolya .....  
Előkészítő Bizottság tagja

Cs. A. .....  
Előkészítő Bizottság tagja

Juni Zsuzsanna Kékes Anikó  
.....  
jegyzőkönyv vezető

Aróczy Mária  
.....  
jegyzőkönyv hitelesítő

Jeleni Tóth Edit  
.....  
jegyzőkönyv hitelesítő



**VEZETŐVÁLASZTÁS**  
**ALKALMAZOTTI ÉRTEKEZLET**

2020. szeptember 9. 16:00

Orbánhegyi Óvodák

NÉV	STÁTUSZ	ALÁÍRÁS
Bárány Ágota	DAJK	Bárány Ágota
Bódy Beáta	óvodapedagógus	Bódy Beáta
Bokor Ibolya	DAJKA	Bokor Ibolya
Bócsné Petrohán Mária	óvodapedagógus	Bócsné Petrohán Mária
Czijáky Anna	óvodapedagógus	Czijáky Anna
Csóke Bernadett	kezelő pedagógus	Csóke Bernadett
Drobnyák Ildikó	óvodatitkár	Drobnyák Ildikó
Dzsida Lilla	ÓVODAPEDAGÓGUS	Dzsida Lilla
Egerszeginé Kaczur Noémi	—	—
Erősné Kalmár Lúcia	—	—
Eszes Eszter	fej. ped.	Eszes Eszter
Fekete Orsolya	óvodapedagógus	Fekete Orsolya
Halász Ágnes	ÓVODAPEDAGÓGUS	Halász Ágnes
Hevesi Tóth Edit	óvodapedagógus	Hevesi Tóth Edit
Horváth Viola	Könyvt.	Horváth Viola
Imrikné Krébecz Anita	óvodapedagógus	Imrikné Krébecz Anita
Kerecsi Angéla	ped. asszisztens	Kerecsi Angéla
Kiss Athéna	DAJKA	Kiss Athéna
Kovács Kinga	óvodapedagógus	Kovács Kinga
Kováts-Földváry Zita	dajka	Kováts-Földváry Zita
Kövesárki Judit	óvodapedagógus	Kövesárki Judit



## Az Orbánhegyi Óvodák nevelőtestületének véleményezése Gyurkó Zsuzsanna Intézményvezetői pályázatáról

Gyurkó Zsuzsanna pályázatában tükröződik, hogy alaposan felkészült, utána járt az intézményben folyó nevelő munkának és jól ismeri az óvoda működéséhez szükséges dokumentumokat is. Az alkalmazotti közösség észrevételeit is meghallgatta, és az itt szerzett információkra, illetve az óvoda Pedagógiai Programjára építve készítette el pályázatát.

Pályázatában egy szakmailag alátámasztott jövőképet fogalmaz meg.

Támogató vezetői attitűdre utal, hogy óvodában kialakult, hosszú ideje működő hagyományok tovább éltetését támogatja, illetve minden olyan egyéni pedagógusi kezdeményezésnek lehetőséget biztosítana, amely a Pedagógiai Programmal összeegyeztethető.

A pályázó fontosnak tartja a vezetőhelyetessel és a tagóvoda vezetőjével való folyamatos egyeztetést. Ezt támogatjuk, de a kapcsolattartás pályázatában tervezett gyakoriságát túl sűrűnek érezzük a nevelői munka elvégzése mellett.

Gyurkó Zsuzsanna pályázatából kiderül, hogy több intézményben volt már vezetői beosztásban. A vezetői mandátum gyakori változtatása bizonytalanságot keltett bennünk, ugyanakkor a sok év alatt szerzett tapasztalatai megmutatkoznak rövid-, közép- illetve hosszútávú terveinek és céljainak megfogalmazásakor.

Soraiban érződik, hogy az óvoda működéséhez szükséges jogszabályokat pontosan ismeri, de a merev megfogalmazás és a jogi kifejezések gyakori használata megnehezítette számunkra a pályázó mondanivalójának megértését.

A pályázó egy fejlődésközpontú jövőt céloz meg, humánus beállítottsága tükröződik soraiban.

Készítette:

Orbánhegyi Óvodák nevelőtestülete

Bp. 2020. szeptember 7.



## Az Orbánhegyi Óvodák nevelőtestületének véleményezése Matisz Lászlóné Intézményvezetői pályázatáról

Matisz Lászlóné a pályázatát az intézmény Pedagógiai Programjának és az alkalmazotti közösség észrevételeinek figyelembevételével készítette el.

Pályázatának szerkezete, felépítése áttekinthető. Az intézmény működésről, az óvodában történő nevelő munkáról szerzett ismereteit és saját céljait, elvárásait összeillesztve egy szakmailag alátámasztott, fejlődésközpontú jövőképet fogalmaz meg. Céljait és elvárásait érhetően tárja elénk.

Az intézményben dolgozó pedagógusok és a nevelői munkát segítő alkalmazottak munkakörét pontosan ismeri. Minden munkakört kiemel, konkrétan megfogalmazza feladataikat és az intézményben betöltött szerepük jelentőségét.

Fontos számára minden területen az innováció megjelenése az óvodai mindennapokban és nevelői munkában egyaránt. De mindemellett a már meglévő hagyományaink folytatását is támogatja. Fejlesztési elképzeléseit minden területet érintve fogalmazza meg.

A továbbképzéseken való részvételt és a pedagógus minősítési eljárások lefolytatását fontosnak tartja és ez utóbbihoz szakmai segítségnyújtást is biztosít a minősítés előtt álló pedagógusoknak.

Vezetői attitűdök közül kiemelt helyet kap pályázatában a pozitív példamutatás, az odafigyelés és a támogató háttér biztosítása.

A pályázó az óvoda és a családok közti kapcsolattartást elsődleges helyre teszi. Ennek érdekében sok olyan programot is tervez, melyek között nem egy már megvalósult az előző években.

A pályázó egy gyermekközpontú, harmonikus együttműködésen alapuló, innovatív jövőképet fogalmaz meg.

Készítette:

Orbánhegyi Óvodák nevelőtestülete

Bp. 2020. szeptember 7.

**A Szülői Munkaközösség véleménye**  
**Gyurkó Zsuzsanna és Matisz Lászlóné Óvodavezetői pályázatára**

Gyurkó Zsuzsanna pályázata szerkezetileg jól felépített, ugyanakkor sok munkahelye volt és rövid időt töltött egy-egy munkahelyen. Az Orbánhegyi Óvodák azonban hosszú távra keres Óvodavezetőt, a stabilitás és állandóság nagyon fontos nekünk és a gyermekeknek is! A jövőkép és vezetői célok meghatározásában is csak általánosításokat ismerhettünk meg.

A pályázat a Szülői választmány számára nem volt meggyőző, így Gyurkó Zsuzsannát egyhangúan nem támogatja a Szülői közösség az Óvodavezető pozíció betöltésére.

Matisz Lászlóné véleményünk szerint sokkal összeszedettebb, sokrétűen képzett, céljai és feladatai beleillenek az Orbánhegyi Óvodák vezetésébe. Gyermek-és pedagógus központúsága szimpatikus. Pályázata kerekesebb és átláthatóbb, a fontos dolgokat emeli ki és ezeket szakmai múltjával alá is támasztja. Jó rálátása van az Óvodára és reméljük, hogy ebben a kiemelten nehéz helyzetben talál megoldást sok kérdésre, ami a Szülők és gyermekek meglegedésére szolgál majd.

Óvodáink családias légköre, valamint a gyermekekkel foglalkozó Óvónők és Dajkák pozitív hozzáállása mind része lesz a sikeres vezetői tevékenységének.

A Szülői választmány egyöntetűen javasolja Matisz Lászlónét az Óvodavezetői pozícióra.

A Szülői Munkaközösség nevében:

  
Bodnár-Bányai Rita

Budapest, 2020. szeptember 7.

# **SZAKÉRTŐI VÉLEMÉNY**

**Budapest Főváros XII. kerületi  
Orbánhegyi Óvodák  
óvodavezetői álláshelyére beérkezett pályázatról**

**Pályázó neve: Matisz Lászlóné**

**Készítette: Nagy Ágnes**  
közoktatási szakértő  
ig.sz.: SZ021699

**Megrendelő: Consilium-Tender Kft.**

---

**Debrecen, 2020. szeptember 01.**

# 1. Tartalom

1. Tartalom	2. oldal
2. Adatok	3. oldal
3. A pályázó szakmai kompetenciái	3. oldal
4. A vezetői pályázat átfogó szakmai elemzése	4. oldal
4.1. A pályázó vezetői hitvallása	4. oldal
4.2. Helyzetelemzés	4. oldal
4.3. Vezetési stratégia vizsgálata	5. oldal
4.3.1. Célok elemzése	5. oldal
4.3.2. Feladatok elemzése	5. oldal
5. Összefoglalás	6. oldal

## Adatok

**Az intézmény neve:** Orbánhegyi Óvodák

**Címe:** 1126 Budapest, Orbánhegyi út 3/a.

**Fenntartója:** Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzata

**A megpályázott álláshely:** óvodavezetői állás

**A pályázó neve:** Matisz Lászlóné

### 3. A pályázó szakmai kompetenciái

*Matisz Lászlóné* 1990-ben kezdte meg óvónői pályafutását a budapesti Szivárvány Napközi Otthonos Óvodában. Óvodapedagógusi és fejlesztőpedagógusi tevékenysége mellett 1992-től óvodavezető helyettesi, majd 2008-tól óvodavezetői feladatokat látott el. 2015-től a Napraforgó Egyesített Óvoda óvodaigazgató helyetteseként, majd 2020 áprilisától a Csodasziget Tagóvoda tagóvoda-vezetőjeként dolgozik. 2015-től az Oktatási Hivatal megbízásából pedagógusminősítési és tanfelügyeleti szakértői tevékenységet is ellát.

Szakmai fejlődését továbbképzések garantálják, melyekből néhány:

- *ÁBPE-továbbképzés I. A költségvetési szervek vezetői és gazdasági vezetői részére*
- *ÁBPE-továbbképzés II. Teljesítményellenőrzés*
- *Vezető óvodapedagógus – szakvizsga*
- *Adatvédelem a közoktatásban*

*A fenti képzések azt bizonyítják, hogy a pályázó folyamatosan bővítette azokat a kompetenciáit, melyek garanciái lehetnek a magas minőségű, vezetői munkavégzésnek.*

*Matisz Lászlóné*

- felsőfokú óvodapedagógusi végzettséggel és szakképzettséggel,
- 30 éves szakmai gyakorlattal,
- magyar állampolgársággal és
- büntetlen előélettel rendelkezik.

## 4. A vezetői pályázat átfogó szakmai elemzése

### 4.1. A pályázó vezetői hitvallása

*Matisz Lászlóné* 30 éve dolgozik az óvodapedagógusi pályán, ebből 7 évet vezetőként tevékenykedett. Hiszi, hogy „a magas színvonalú munka, a hatékonyság elérése a vezetésben rejlik”, hiszen a szervezet vezetője az, aki felelős a célok, az értékek és a cél felé mutató feladatok meghatározásáért, azok végrehajtásáért.

Vezetői tevékenységének *motivációja*: egy olyan közösség formálásának igénye, ahol a munkatársak elkötelezetten, bizalommal, a „hatáspedagógia gondolatiságának és gyakorlatának szellemében” dolgoznak. *Vezetői tevékenységének kulcsszavai*: pozitív hozzáállás, lelkes, hiteles munkavégzés, nyitottság, korszerű pedagógiai módszerek iránti fogékonyság, a terület értékeinek megőrzése.

2015 óta rendszeresen publikál a RAABE Kiadó által gondozott óvodai szakmai anyagokban.

*Motiváltsága teljes mértékben garantált.*

### 4.2. Helyzetelemzés

A dokumentum *teljeskörű, adatokra épülő, feladatokba átfordított* helyzetképet tartalmaz, melyben megjelennek az intézmény erősségei, gyengeségei, az utóbbi évek változásai, tendenciái. A *komplex elemzés – értékelés* az alábbi szempontok szerint tagolódik:

- ✓ Az óvoda sajátossága
- ✓ A felújítási és tárgyi jellemzők
- ✓ Személyi feltételek
- ✓ Pedagógiai-szakmai tevékenység

Az elkészített helyzetelemzés megállapításait *grafikonok, táblázatok teszik szemléletessé*. Az intézményt érintő (egyébként országos problémaként azonosított) óvodapedagógushiányra kiemelten is figyel, jól látja ennek a bérfeszültségben rejlő okait. Érzékenyen reagál (mint kockázatra) a jelen, 3-7 éves korú generációban felbukkanó SNI-s és BTM-es gyerekek folyamatosan növekvő számára, az óvodapedagógusok ebből fakadó többletfeladataira.

*Matisz Lászlóné képes az intézmény külső és belső feltételrendszerét, működési jellemzőit vezetői aspektusból (helikopterszemlélettel) – rendszerben és folyamatban – szemlélni, bemutatni, kezelni.*

## 4.3. Vezetési stratégia vizsgálata

### 4.3.1. Célok elemzése

A pályázó által a *vezetői koncepcióban* megfogalmazott *stratégiai célok*:

1. a folyamatos képzés elősegítése és a szervezeti kultúra állandó megújítása;
2. olyan légkör megteremtése, amelyben szakmai kapcsolatok kialakítására nyílik lehetőség;
3. olyan összetartó, a közös cél érdekében közösség létrehozása, akiknek elsődleges célja a gyermekek mindenek felett álló érdekeinek érvényesítése;
4. az intézményi innováció és motiváció érdekében felkészülés a tanfelügyeleti ellenőrzésekre és a minősítésekre;
5. az intézmény hatékony és gyors, belső és külső kommunikációjának megteremtése;
6. a gyermekek elfogadása és sokoldalú, harmonikus személyiségfejlesztése, a szülőkkel való együttműködés, együttnevelés kialakítása.

A megjelenített célrendszer *megfelel a dokumentum előző fejezeteiben megrajzolt helyzetképnek, az óvoda eddigi gyakorlatának, a Nemzeti Köznevelési Törvény és az Óvodai Nevelés Alapprogramja szellemiségének, a fenntartó által meghatározott alapfeladatoknak, a korszerű vezetési elveknek.*

### 4.3.2. Feladatok elemzése

A vezetői koncepció a célokhoz illeszkedő feladatrendszert tartalmaz, a következő csoportosításban:

- *Humánerőforrás fejlesztése*
- *Intézményi motiváció és innováció*
- *Intézményi kommunikáció*
- *Intézményi kapcsolatok*
- *Pedagógiai, szakmai tevékenység*

A tervezett feladatok összhangban vannak *a vezetői pályázat céljaival, a helyzetelemzésben megfogalmazott problémákkal.*

A feladatrendszer *elemei konkrétak, mérhetőek, számonkérhetőek.*

## 5. Összefoglalás

Az Matisz Lászlóné által benyújtott vezetői pályázat teljes mértékben megfelel a törvényi és a szakmai feltételeknek: tartalmi felépítése logikus, helyzetelemzése komplex, adatokkal alátámasztott, ezeket grafikonok, táblázatok teszik szemléletessé.

A kitűzött célok, a tervezett feladatok egyértelműek, rendszerezettek. Koherensek a dokumentum helyzetképével, az óvoda eddigi gyakorlatával, a Nemzeti Köznevelési Törvény és az Óvodai Nevelés Alapprogramja szellemiségével, a fenntartó által meghatározott alapfeladatokkal. A feladatrendszer elemei konkrétak, mérhetőek, számonkérhetőek.

Kiemelten figyel az intézményt érintő (egyébként országos problémaként azonosított) óvodapedagógushiányra, ill. érzékenyen reagál (mint kockázatra) a jelen, 3-7 éves korú generációban felbukkanó SNI-s és BTM-es gyerekek folyamatosan növekvő számára, az óvodapedagógusok ebből fakadó többletfeladataira.


Matisz Lászlóné 30 éve dolgozik az óvodapedagógusi pályán, ebből 7 évet vezetőként tevékenykedett. 2015-től az Oktatási Hivatal megbízásából pedagógusminősítési és tanfelügyeleti szakértői tevékenységet is ellát.

Vezetői tevékenységének kulcsszavai: pozitív hozzáállás, lelkes, hiteles munkavégzés, nyitottság, korszerű pedagógiai módszerek iránti fogékonyság, a kerület értékeinek megőrzése. 2015 óta rendszeresen publikál a RAABE Kiadó által gondozott óvodai szakmai anyagokban.

A pályázó folyamatosan bővítette azokat a kompetenciáit, melyek garanciái lehetnek a magas minőségű, vezetői munkavégzésnek.

Vezetői elkötelezettsége, motivációja teljes mértékben garantált.

Debrecen, 2020. szeptember 01.

  
.....  
Nagy Ágnes  
közoktatási szakértő  
ig.sz.: SZ021699



# **SZAKÉRTŐI VÉLEMÉNY**

**Budapest Főváros XII. kerületi  
Orbánhegyi Óvodák  
óvodavezetői álláshelyére beérkezett pályázatról**

**Pályázó neve: Gyurkó Zsuzsanna**

**Készítette: Nagy Ágnes**  
közoktatási szakértő  
ig.sz.: SZ021699

**Megrendelő: Consilium-Tender Kft.**

---

**Debrecen, 2020. szeptember 02.**

# 1. Tartalom

1. Tartalom	2. oldal
2. Adatok	3. oldal
3. A pályázó szakmai kompetenciái	3. oldal
4. A vezetői pályázat átfogó szakmai elemzése	4. oldal
4.1. A pályázó pedagógiai hitvallása	4. oldal
4.2. Helyzetelemzés	4. oldal
4.3. Vezetési stratégia vizsgálata	5. oldal
4.3.1. Célok elemzése	5. oldal
4.3.2. Feladatok elemzése	5. oldal
5. Összefoglalás	6. oldal

## Adatok

**Az intézmény neve:** Orbánhegyi Óvodák

**Címe:** 1126 Budapest, Orbánhegyi út 3/a.

**Fenntartója:** Budapest Főváros XII. kerület Hegyvidéki Önkormányzata

**A megpályázott álláshely:** óvodavezetői állás

**A pályázó neve:** Gyurkó Zsuzsanna

### 3. A pályázó szakmai kompetenciái

**Gyurkó Zsuzsanna** 1981 óta dolgozik óvodapedagógusként, 1988-ban nevezték ki először óvodavezetőnek, majd még 5 óvodának volt vezetője az utóbbi 12 évben. Jelenleg – 2019 óta – a Dunakeszi-Zugló Alapítványi Óvoda intézményvezetője.

Egyéb szakmai tapasztalatai közül néhány: szerkesztő, terjesztésért felelős munkatárs gyermekeknek készült folyóiratnál (1 év), közoktatás-vezető képzős hallgatók gyakorlati képzése (8 év), Nevelés a művészetek eszközeivel program keretében Tesz-vesz Galéria működtetése (4 év).

Szakmai fejlődését továbbképzések garantálják, melyekből néhány:

- *Szakvizsgázott pedagógus – közoktatásvezető*
- *Intézményértékelési feladatok, módszerek a minőségirányítási rendszer működtetésében*
- *Értékelés, tervezés és változások menedzselése a közoktatásban*
- *Intézményvezetők felkészítése az intézményi önértékeléshez, a tanfelügyeleti ellenőrzéshez és a pedagógusminősítéshez kapcsolódó intézményvezetői feladatok ellátására*

***A pályázó folyamatosan bővítette azokat a kompetenciáit, melyek segítették a vezetői munka hatékony ellátását.***

Gyurkó Zsuzsanna

- felsőfokú óvodapedagógusi végzettséggel és szakvizsgával,
- 36 éves szakmai gyakorlattal
- magyar állampolgársággal és
- büntetlen előélettel rendelkezik.

## 4. A vezetői pályázat átfogó szakmai elemzése

### 4.1. A pályázó pedagógiai hitvallása

*Gyurkó Zsuzsanna* érzi azt a felelősséget, ami a pedagógusokra hárul a kisgyermekkor, az óvodai kereteken belül szerzett tapasztalatok, bevésődések, a korai szocializációs folyamatok kapcsán. Kiemelten kezeli a gyermeki személyiség fejlődésének ismeretét, a testi-lelki szükségletek felismerését, a gyermek nevelésében résztvevők közös felelősségét.

*Fontos értéknek* tartja a mássághoz való támogató hozzáállást, a gyerekekben a különbözőségek elfogadásának, az együttműködésnek a kialakítását. Kulcsszavai: felelősség, fejlődés, mérlegelés, egyeztetés, változtatás.

Jelen pályázat benyújtásának *motivációja*: felelős szerep vállalása a gyermekek nevelése terén. Egyik legnehezebb feladatának tekinti „önmaga nevelését”, de most úgy érzi, demokratikus vezetője tud lenni egy nevelőtestületnek.

A pályázó *motiváltsága garantált*.

### 4.2. Helyzetelemzés

A dokumentum *teljeskörű, adatokra épülő* helyzetképet tartalmaz, melyben megjelennek az intézmény erősségei, gyengeségei, az utóbbi évek változásai. A *helyzetelemzés* az alábbi szempontok szerint tagolódik:

- ✓ Az óvoda épített környezete, a nevelőmunka tárgyi feltételei
- ✓ Az óvoda humán erőforrásai
- ✓ A Pedagógiai Program
- ✓ Gazdálkodás alapjai
- ✓ Partnerek

Az elkészített helyzetelemzés megállapításait *grafikonok, táblázatok teszik szemléletessé*. A leírtak alapján megállapítható, hogy a pályázó jól látja az óvoda pedagógushiánnyal, fluktuációval kapcsolatos problémakörét, ill. a gyermekek nevelését befolyásoló tendenciát: az SNI-s, a BTM-es gyermeklétszám növekedését.

Egy külön fejezet – „Intézményi jövőkép” – foglalkozik a szervezet fejlesztésével, kiemelten a bizalmatlanság feloldásával, a közösségfejlesztéssel – egy új vezető szemszögéből.

## 4.3. Vezetési stratégia vizsgálata

### 4.3.1. Célok elemzése

A pályázó a *stratégiai céljai* a következők:

1. *a Pedagógiai Programban foglaltak* folyamatos megvalósításának *segítése*, nyomonkövetése, ami lefedi az óvodával szemben támasztott összes elvárást.
2. Az óvoda korábbi *sikeres tevékenységeit, tapasztalatait használva*, az előző óvodavezetési ciklusok bevált eredményeinek szerves *folytatása*.
3. Az eddigi szakmai elképzelésekkel összefüggő későbbi fejlesztések megvalósítása, *megtartva* az óvoda *sajátos jellemzőit*.

A megjelenített célrendszer *megfelel a dokumentum előző fejezeteiben megrajzolt helyzetképnek, az óvoda eddigi gyakorlatának, a Nemzeti Köznevelési Törvény és az Óvodai Nevelés Alapprogramja szellemiségének, a fenntartó által meghatározott alapfeladatoknak, a korszerű vezetési elveknek.*

### 4.3.2. Feladatok elemzése

A vezetői koncepció *a célokhoz illeszkedő feladatrendszert tartalmaz*, három időintervallumra (rövid-, közép- és hosszútávú feladatokra) bontva, a következő csoportosításban:

- A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása
- A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
- Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása
- Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása
- Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

A tervezett feladatok összhangban vannak *a vezetői pályázat céljaival, a helyzetelemzésben megfogalmazott problémákkal.*

A feladatrendszer *fókuszában* a változáskezelés, ill. maga az intézmény és annak legfontosabb partnerei, *a gyermekek, a szülők, illetve a dolgozók állnak.*

## 5. Összefoglalás

A Gyurkó Zsuzsanna által készített pályázat tartalmi felépítése logikus, világos. Helyzetelemzése átfogó, célrendszere megfelel a dokumentum előző fejezeteiben megrajzolt helyzetképnek, az óvoda eddigi gyakorlatának, a Nemzeti Köznevelési Törvény és az Óvodai Nevelés Alapprogramja szellemiségének. Vállalt feladatai mérhetőek, számonkérhetőek. A tervezett feladatok összhangban vannak a vezetői pályázat céljaival, a helyzetelemzésben megfogalmazott problémákkal.


Gyurkó Zsuzsanna 36 éves szakmai tapasztalattal rendelkezik, 1988-ban nevezték ki először óvodavezetőnek, majd még 5 óvodának volt vezetője az utóbbi 12 évben. Jelenleg – 2019 óta – a Dunakeszi-Zugló Alapítványi Óvoda intézményvezetője.

Fontos értéknek tartja a mássághoz való támogató hozzáállást, a gyerekekben a különbözőségek elfogadásának, az együttműködésnek a kialakítását. Kulcsszavai: felelősség, fejlődés, mérlegelés, egyeztetés, változtatás.

Jelen pályázat benyújtásának motivációja: felelős szerep vállalása a gyermekek nevelése terén. Egyik legnehezebb feladatának tekinti „önmaga nevelését”, de most úgy érzi, demokratikus vezetője tud lenni egy nevelőtestületnek.

Motiváltsága garantált.

Debrecen, 2020. szeptember 02.

  
.....  
Nagy Ágnes  
közoktatási szakértő  
ig.sz.: SZ021699