

## Előterjesztés

**Tárgy:** Hegyeshalmi Napsugár Óvoda és Bölcsőde intézményvezetői pozícióra érkezett pályázatok elbírálása

Tisztelt Képviselő-testület!

A Hegyeshalmi Napsugár Óvoda és Bölcsőde tekintetében, 2022. március 31. napján úgy határozott a testület, hogy az intézményvezető jogviszonyát - nyugdíjba vonulása miatt - 2022. november 30. napjával megszünteti. Felmentési ideje alatt az intézmény megbízott vezetője Nagyné Tóth Csilla volt.

A vezetői megbízás lejártával gondoskodni kell az álláshely betöltéséről, így 2022. december 1. napjával kezdődőleg, öt évre új intézményvezető választása vált szükségessé.

*A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Nkt.) 67. §-a rendelkezik a nevelési- oktatási intézményvezetői megbízás feltételeiről.*

*E jogszabályhely (7) bekezdése kimondja, hogy az intézményvezető kiválasztása – ha törvény másképp nem rendelkezik -, nyilvános pályázat útján történik.*

*A pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról szóló 326/2013. (VIII.30.) Korm. rendelet 21. §-a kimondja, hogy magasabb vezetői megbízásnak minősül a települési önkormányzat képviselő-testülete által adott intézményvezetői megbízás.*

*A rendelet 22. § (1) bekezdése tartalmazza, hogy a 21. §-ban rögzített **magasabb vezetői megbízást az év során bármikor öt évre kell adni.** A határozott idő lejártát követően a közalkalmazott – az Nkt. 67. (7) bekezdésében foglalt kivétellel -, az e §-ban meghatározott eljárás lefolytatásával ismételtén megbízható magasabb vezetői, vezetői feladat ellátásával.*

A hivatal a kinevezéshez szükséges pályázatot kiírta, annak benyújtási határideje 2022. november 16-án járt le. A pályázat megjelenítésre került a közigállás portálon, valamint az önkormányzat honlapján.

Egy pályázó – az eddigi megbízott intézményvezető – nyújtott be pályázatot, amely tartalmazta a pályázati kiírásban szereplő valamennyi szükséges dokumentációt és nyilatkozatokat.

A fentiek alapján, kérem a képviselő-testületet, hogy az intézményvezetői megbízás tárgyában hozza meg döntését.

Hegyeshalom, 2022.11.21.

Szőke László sk

polgármester

### **Határozati javaslat:**

#### **...../2022.(XI.24.) önkormányzati határozat**

Hegyeshalom Nagyközségi Önkormányzat Képviselő-testülete a Hegyeshalmi Napsugár Óvoda és Bölcsőde intézményvezetői teendőinek ellátására Nagyné Tóth Csilla óvónőt

2022. december 1. napjától 2027. november 30. napjáig terjedő időszakra megbízza az intézményvezetői teendők ellátásával, részére intézményvezetői megbízást ad.

Felhívja az egyéb munkáltatói jogokat gyakorló polgármestert, hogy a határozat végrehajtása érdekében szükséges intézkedéseket tegye meg.

**Felelős:** Szőke László polgármester

**Határidő:** 2022. december 1.



**Pályázat a**

**Hegyeshalmi Napsugár Óvoda és Bölcsőde**

**intézményvezető munkakör betöltésére**

**Készítette:**

**Nagyné Tóth Csilla**

**9222 Hegyeshalom, Május 1. utca 15.**

I. Pályázati nyilatkozat

**Alulírott, Nagyné Tóth Csilla a**  
**„Közalkalmazottak jogállásáról szóló” 1992. évi XXXIII. törvény 20/A §.**  
**alapján, a Hegyeshalmi Nagyközség meghirdetett,**  
**Hegyeshalmi Napsugár Óvoda És Bölcsőde**  
**intézményvezető (magasabb vezető) állását tisztelettel megpályázom.**

- ❖ Kijelentem, hogy rendelkezem a Nemzeti Köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény 67.§ bekezdés a.) pontjában előírt, a magasabb vezetői állás betöltéséhez szükséges felsőfokú iskolai végzettséggel és szakképzettséggel, a pedagógus szakvizsga keretében szerzett közoktatásvezető szakképzettséggel.
- ❖ A mellékelt okiratok, a közalkalmazotti jogviszonyban töltött szolgálati időm és szakmai tapasztalatom alapján megfelelek a pályázati kiírásban szereplő feltételeknek.
- ❖ A pályázatomhoz mellékelt dokumentumok (végzettségeket igazoló oklevelek) eredetiségéért felelősséget vállalok.
- ❖ Nyilatkozom arról, hogy hozzájárulok a pályázati anyagom továbbításához a döntéshozók és a véleményezők felé, a pályázat tartalmát a pályázat elbírálásában résztvevők megtekinthetik.
- ❖ Nyilatkozom, hogy hozzájárulok, a pályázati anyagban foglalt személyes adataimat a pályázati eljárással összefüggésben kezelhessék.
- ❖ Nyilatkozom, hogy intézményvezetői megbízásom esetén a vagyonnyilatkozat-tételi kötelezettségemnek eleget teszek.
- ❖ Nyilatkozom, hogy személyemmel szemben nem áll fenn összeférhetetlenség.
- ❖ Nyilatkozom, hogy hozzájárulok pályázatom nyílt ülésen való tárgyalásához.

Nagyné Tóth Csilla

## ***Tartalom***

### ***I. A pályázat elkészítésének dokumentumai***

- *Jogszabályi háttér*
- *Intézményi dokumentumok*

### ***II. Személyes adatok:***

- *Szakmai önéletrajz*
- *Szakmai és személyes kompetenciáim*

### ***III. Intézményi helyzetelemzés***

### ***IV. Intézményünk szervezeti felépítése: óvoda, bölcsőde, főzőkonyha***

### ***V. Vezetői elképzeléseim***

***V.1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai - stratégiai vezetése és irányítása***

***V.2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása***

***V.3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása***

***V.4. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása***

***V.5. Vezetői kompetenciák fejlesztése***

### ***VI. Záró gondolataim***

## ***I. A pályázat elkészítésének dokumentumai***

### ***Jogsabályi háttér***

- ***2011. évi CXC törvény a nemzeti köznevelésről***
- ***20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról***
- ***229/2012. (VIII.28.) Korm. Rendelete a nemzeti köznevelésről szóló törvény végrehajtásáról***
- ***363/2012 (XII. 17.) Korm. rendelet az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról***  
***1992.évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról***
- ***2012.évi CXCV. törvény az államháztartásról***
- ***1997. évi XXXI. Törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról***
- ***326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről, és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról***
- ***32/2012.(X.8.) EMMI rendelet a sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai neveléséről***

### ***Intézményi dokumentumok***

- ***Intézmény Alapító Okirata***
- ***Intézmény Pedagógiai Programja***
- ***Szervezeti és Működési Szabályzat***
- ***Munkaterv***
- ***Házirend***
- ***Önértékelési kézikönyv***

## ***II. Személyes adatok:***

**Név:** Nagyné Tóth Csilla

**Születési hely, idő:** Mosonmagyaróvár, 1970.08.30.

**Lakcím:** 9222 Hegyeshalom, Május 1. utca 15.

**Iskola:**

- Benedek Elek Pedagógiai Főiskola  
Óvodapedagógus diploma
- Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem  
Közoktatási vezető szakvizsga

**Jelenlegi beosztásom:** Óvodapedagógus - megbízott intézményvezető

**Munkahely:** Hegyeshalmi Napsugár Óvoda és Bölcsőde

9222 Hegyeshalom, Damjanich u 2/a

## ***Szakmai önéletrajz:***

- 1988-tól Hegyeshalmi Napsugár Óvoda és Bölcsőde - óvodapedagógus

Tanulmányok:

- Hunyadi János Óvónői Szakközépiskola, Csorna  
Óvónői és gyermekfelügyelői szakképesítés
- Benedek Elek Pedagógiai Főiskola, Sopron  
Óvodapedagógusi diploma
- Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem  
Közoktatási vezető szakvizsga

Pedagógus továbbképzéseim, minősítésem:

- Tanulási problémák, magatartási zavarok korai felismerése
- Óvodai nevelés a művészetek eszközeivel című alternatív program elmélete és gyakorlata
- Korszerű tanítási technikák és stratégiák: projektmódszer, projekt alapú oktatás
- Agykontroll: stresszkezelő és elmefejlesztő módszer
- Pedagógus II. fokozat, minősítő vizsga letétele

***A pályázatom benyújtásának motivációja:***

***A gyermeket tiszteletben kell fogadni, szeretetben kell nevelni  
és szabadságban kell elbocsátani”***

***/Rudolf Steiner/***

29 év óvodapedagógusi gyakorlatom, 18 év alapítvány elnöki tapasztalatom alapján pályázom meg az intézményvezetői munkakört.

Áttekintettem az eddigi munkámat, értékeltem magamban az elért eredményeket, amelyek örömmel töltenek el.

Legutóbb a pedagógus életpályamodell pedagógus II. minősítésén vettem részt. /2022.03.08./ Szakértőtől pozitív megerősítést kaptam a szakmai munkám elméleti és gyakorlati végzéséről. Elért eredményem 94%.

A nevelés-oktatás olyan terület, ami folyamatos kihívást, felkészültséget, megújulást és folyamatos együttműködést jelent számomra.

Önmagammal szemben szakmailag és a magán életben is elkötelezett, elhivatott, kitartó személyiség vagyok.

Fontos számomra, hogy mindig legyen feladatom. Egy kihívás, amely révén fejlődni és fejleszteni tudok.

Képes vagyok az új feladatok befogadására, fejlődésre.

A Napsugár Óvodáért Alapítvány elnökeként pályázatokat írtam és nyertem, támogatásokat értem el – 2004 óta. Néhány példát kiragadok, melyekkel intézményünket szépítettem és a gyermekek életminőségét javítottam, valamint tudásukat, ismereteiket bővítettem:

- csoportsobáink padlózatának hővisszaverő padlózatra cserélése
- gyermekek fémváz asztalainak-székeinek cseréje keményfára
- felnőtt asztalok cseréje
- udvari játékok vásárlása
- 50 nm pavilon építése – Audi pályázat elnyerésével
- laptopok vásárlása
- rendezvények, színházak, kirándulások finanszírozása
- Stettin-n a Húsvéti tojáskeresés eseményét, egy nyertes pályázatom eredményeként indítottam el – ami azóta hagyománnyá vált
- Pünkösdőző népszokás megtartása az óvodában, a Kislapáros zenekar és az Óvári Gazdász Néptáncgyűttes közreműködésével

Elért eredményeimre büszke vagyok, hogy a gyermekek óvodában töltött éveikhez ezzel hozzájárultam.

Az Önkormányzat anyagi terheit csökkentettem.



### ***Szakmai és személyes kompetenciáim:***

- ❖ pedagógiai elkötelezettség, gyermekközpontúság, befogadó szemlélet
- ❖ jó kapcsolatteremtő képesség
- ❖ jó alkalmazkodóképesség a változások kezelésére, gyors reagálására, döntéshozatalra való képesség
- ❖ jó együttműködési készség, csapatmunkára való képesség
- ❖ fejlődő képesség, nyitottság, rugalmasság, rendszerszemlélet
- ❖ jó szervezőkészség
- ❖ stratégiai gondolkodás, céltudatosság
- ❖ önálló, igényes munkavégzésre, hatékony időgazdálkodásra való képesség
- ❖ munkatársak motiválása
- ❖ kreativitás
- ❖ empátikus, toleráns, megbízható magatartás
- ❖ pozitív életszemlélet

### ***Jövőképem:***

- ❖ Olyan intézményt szeretnék vezetni, ahol érték a szeretet, elfogadás, tisztelet, a segítőkészség és az együttműködés.
- ❖ Az óvodából kikerülő gyermekek egészséges öntudattal, gyermeki tartással, önállósággal rendelkeznek, nyitottak a hagyományok ápolására, a művészeti értékek és élmények befogadására.
- ❖ Mindezt pozitív megerősítéssel, a bátorító nevelés alkalmazásával, példamutatással.
- ❖ Folyamatos, hatékony együttműködéssel és kommunikációval a szülőkkel és partnerekkel.

### ***Olyan intézményt szeretnék irányítani:***

- ❖ ahova szívesen hozzák gyermekeiket a szülők, mert tudják, hogy a megfelelő környezet és szakemberek biztosításával, tudatos, fejlesztő neveléssel arra törekszünk, hogy minden gyermek megkapja a számára megfelelő nevelést
- ❖ ahol a minőségi munka hatékonyságának alapját, a gyermekek és az ott dolgozó felnőttek alkotó együttműködése jelenti
- ❖ ahol megvalósul a harmonikus személyiségfejlesztés, a saját érési tempóhoz igazodó testi, szociális és értelmi érettség kialakítása, az egyéni adottságok, készségek figyelembevételével
- ❖ ahol biztosított a gyermekek számára a gyermekként való élés, azaz a folyamatos, önfeledt, szabad játék és a mozgás gazdag feltételrendszere
- ❖ ahol a nevelők és segítők értékrendjébe beépül a humánus, a szeretet, a tolerancia, a munka és tudás megbecsülése, a hagyomány, a családi, nemzeti kultúra és az anyanyelv tisztelete, az „élet” és a természet védelme, a humor, és ahol tudnak élni a felkínált önállósággal és pedagógiai szabadsággal

***A vezetői munka nem egyszemélyes feladat:***

Rendkívül fontos a vezetőtárssal, a nevelőtestülettel és az alkalmazotti közösséggel kialakított őszinte, alkotásra ösztönző kapcsolat kialakítása.

A hatékony vezetői munka csak a külső és belső környezettel együttműködve valósulhat meg. A nevelőtestület mozgatása, tevékenysége, motiválása az elkövetkező években meghatározó lesz.

A mögöttem álló időszakban sokat tanultam, a jelenlegi helyzetet mérlegelve döntöttem, így szívesen irányítanám a Hegyeshalmi Napsugár Óvoda és Bölcsőde életét és a hozzá tartozó konyhát. Bízva abban, hogy vezetői munkámat és elképzeléseimet a fenntartó és az önkormányzat képviselőtestületének tagjai is támogatják.

***Vezetőként kettős célt szeretnék megvalósítani:***

Munkatársaimmal szorosan együttműködve szeretném megőrizni a múltból mindazt, ami eredményes, jó, tartalmas és sikeres volt, ennek érdekében tovább vinni az intézmény programjait és hagyományait.

Másrészt nyitott vagyok arra, hogy a folyamatosan változó igényekhez, körülményekhez igazodni tudjunk, ha szükséges változtassunk.

### ***III. Intézményi helyzetelemzés:***

***Intézmény neve:*** Hegyeshalmi Napsugár Óvoda és Bölcsőde

***Székhelye:*** 9222 Hegyeshalom, Damjanich u. 2/a - óvoda, konyha

***Telephelye:*** 9222 Hegyeshalom, Kertalja u. 1/g - bölcsőde

Óvodai csoportok száma: 5 heterogén – vegyes életkorú csoport

Bölcsődei csoportok száma: 2

### ***Intézményünk rövid bemutatása:***

Óvodánk az ország nyugati kapujának, Hegyeshalomnak egyetlen óvodája. A község középpontjában zöldterülettel övezve áll intézményünk. Az egyik szárny padlásterében egy korszerűen felszerelt tornaterem kapott helyet. Jelenleg 5 csoportban dolgozunk, heterogén a csoportok szerkezete. 2005. szeptemberétől egy csoportunkban német nemzetiségi nevelés is folyik. A főzőkonyha mellett egy új szervezeti egységgel, 2022.10.01-től 2 csoportos új minden igénynek megfelelő, modern építésű bölcsődével gazdagodott intézményünk.

### ***Intézményünk pedagógiai irányvonala:***

Az óvodánk pedagógiai programja az Óvodai Nevelés Országos Alapprogramjára, illetve Nagy Jenőné „Óvodai nevelés a művészetek eszközeivel” című programjára, valamint az akkori pedagógiai munkára alapozva lett összeállítva.

Pedagógiai programunk alapelvei:

- A gyermeket szeretetteljes gondoskodás és különleges védelem illeti meg.
- A gyermek nevelése elsősorban a család joga és kötelessége, s ebben az óvoda kiegészítő, esetenként hátránycsökkentő szerepet tölt be.
- A gyermeki személyiség teljes kibontakoztatása az emberi és a gyermeket megillető jogok tiszteletben tartásával oly módon, hogy minden gyermek egyenlő eséllyel részesüljön színvonalas nevelésben.
- A gyermeki személyiséget, elfogadás, tisztelet, szeretet, megbecsülés és bizalom övezi.
- Minden gyerek más, minden gyermek jó valamiben, a maga tudása, képességei szerint kell tevékenykedtetni.
- Az óvodai nevelésben alkalmazott pedagógiai hatásoknak a gyermek személyiségéhez kell igazodniuk.

Célunk, az egész életen át tartó tanulás megalapozását szolgáló képességek fejlesztése, a gyermekek képességeinek és kulcskompetenciáinak egyénre szabott fejlesztése és megerősítése, az egyenlő hozzáférés és esélyegyenlőség szempontjainak érvényesítése. Mindezt újszerű tanulásszervezési eljárások alkalmazásával (kooperatív technikák, projekt módszer, témahét), a kulcskompetenciák fejlesztését támogató modern pedagógiai módszertan alkalmazásával kívánjuk elérni. Feladatunk a hátrányos helyzetű és a sajátos nevelési igényű gyermekek esélyegyenlőségének megteremtése, a lemorzsolódás és kirekesztődés megelőzését támogató személyközpontú oktatás-nevelés, az egyéni fejlődési utak végigkísérésének kialakítása (óvoda-iskola átmenet), gyakorlása.

További célunk, a kipróbált és jól bevált pedagógiai módszerek és eljárások megismerése, adaptációja, a pedagógusok közötti szakmai konzultáció, tapasztalatcsere megvalósítása.

Nevelési célunk a gyermeki aktivitás, motiváltság, kíváncsiság ébren tartása, a kreativitás előtérbe helyezése, annak kiemelt támogatása, fenntartása, a családokkal való együttműködés, a családok segítése, erősítése, továbbá, hogy az óvodáskor végére, az iskolai életre alkalmas gyermekeket bízunk a szülőkre.

### **Értékeink, melyek közvetítését vállaljuk:**

- ❖ Szeretet, elfogadás, tisztelet
- ❖ Segítőkészség, együttműködés
- ❖ Egészséges életmód
- ❖ Hagyományok
- ❖ Anyanyelvi és viselkedéskultúra
- ❖ Művészeti értékek
- ❖ Környezetünk épített és természeti értékei
- ❖ Településünk kulturális értékei

” A legnagyobb ajándék, amit a gyermeknek adhatsz: az elfogadás.

Ne hasonlítgasd! Ösztönözd! Dicsérd! Szeresd!

Ez számára a lelki táplálék, amitől kivirágzik majd.”

(Vida Ágnes)

### ***Szakmai munkaközösségek:***

A munkaközösségek az óvoda szakmai munkáját segítik, a munkaközösség-vezetők figyelembe veszik az éves munkatervben kitűzött célokat, feladatokat. Intézményünkben két munkaközösség működik. A **Belső Értékelő Munkaközösség** támogatja és segíti a pedagógus- és intézményi önértékeléseket, valamint a tanfelügyeleti ellenőrzések megszervezését.

A **Művészeti Munkaközösség** koordinálja a néptánc csoport tevékenységét, a belső tudásmegosztást. A munkaközösségek javaslatokat fogalmazhatnak meg a szakmai munkával kapcsolatban és színesítik intézményünk arculatát.

### ***Az intézmény szociokulturális háttere:***

Fontosnak tartom, hogy ismerjük, milyen szociokulturális környezetből, honnan érkeznek a gyermekek óvodánkba. A szülői szociális háttér nagymértékben befolyásolja az intézmény működését és az ehhez kapcsolódó folyamatosan változó szervezési feladatokat. A gyermekek óvodán kívül szerzett ismeretei, szokásrendszerük, neveltségi szintjük nagyon eltérő az óvodába kerülésük pillanatában. Ezért a nevelőmunkában a közösségi nevelés mellett az egyéni fejlesztésre is nagy hangsúlyt kell helyezni. Úgy gondolom, minden gyermeknek meg kell adni azt az esélyt, hogy saját készségeihez, képességeihez viszonyítva, a neki legmegfelelőbb ütemben fejlődhessen. Olyan lehetőséget kell mindenki számára biztosítani, hogy az óvodáskor végére megfelelő tudással rendelkezzen az iskolakezdéshez. Ezek megvalósítása valamennyi óvodai dolgozótól még nagyobb elhivatottságot, tudatosabb munkát kíván meg.

Sajnos egyre több a magatartási-, tanulási nehézségekkel, figyelemzavarral, hiperaktivitással küzdő gyermek. Ezen gyermekek nevelése óvodánkban integráltan történik a többi gyermekkel együtt. Ha egy - egy csoportban nagyobb számban vannak ezek a gyermekek, akkor nagyon nehéz az óvodapedagógusok napi munkája. Nagy problémát jelent a családok értékhányos nevelése, az érzelmi elhanyagolás, a szeretet hiányos nevelés, a szocializációs mintaadás elmulasztása. Ezek közvetítése újabb feladatokat ró az óvodapedagógusokra. A szülőkkel való harmonikus kapcsolat kialakítása az óvodával nélkülözhetetlen az együttnevelés érdekében. A technikai eszközök felgyorsult fejlődésével, a jelenlévő IKT eszközök megjelenése és azok használata már gyermekkorban egy újabb kihívást jelentenek a nevelésben. Minden családban jelen van a mobiltelefon, legtöbb családban számítógép, laptop vagy tablet is van. Ezen eszközök aktív használatának hatására egyre több a viselkedési zavarokkal küzdő gyermek. Megemelkedtek a figyelemzavarok, beszédhibák, viselkedészavarok, a kommunikáció hiánya, a társas kapcsolatok kialakulásának nehézségei, a beilleszkedési problémák. Mindezeket a problémákat az eszközök túlzott használata okozza. Sajnos a szülők ezt nem mindig észlelik otthon, mert csendben eljátszik a gyermek a telefonon, elfoglalja magát. A szülők tájékoztatása, beszélgetések, a problémára való odafigyelés, a megelőzés a mi feladatunk. A prevenció nagyon nehéz, de tennünk kell érte, hogy egészséges, érzélem gazdag, értékközvetítő gyermekeket neveljünk óvodánkban, akik értékes részesei lesznek társadalmunknak.

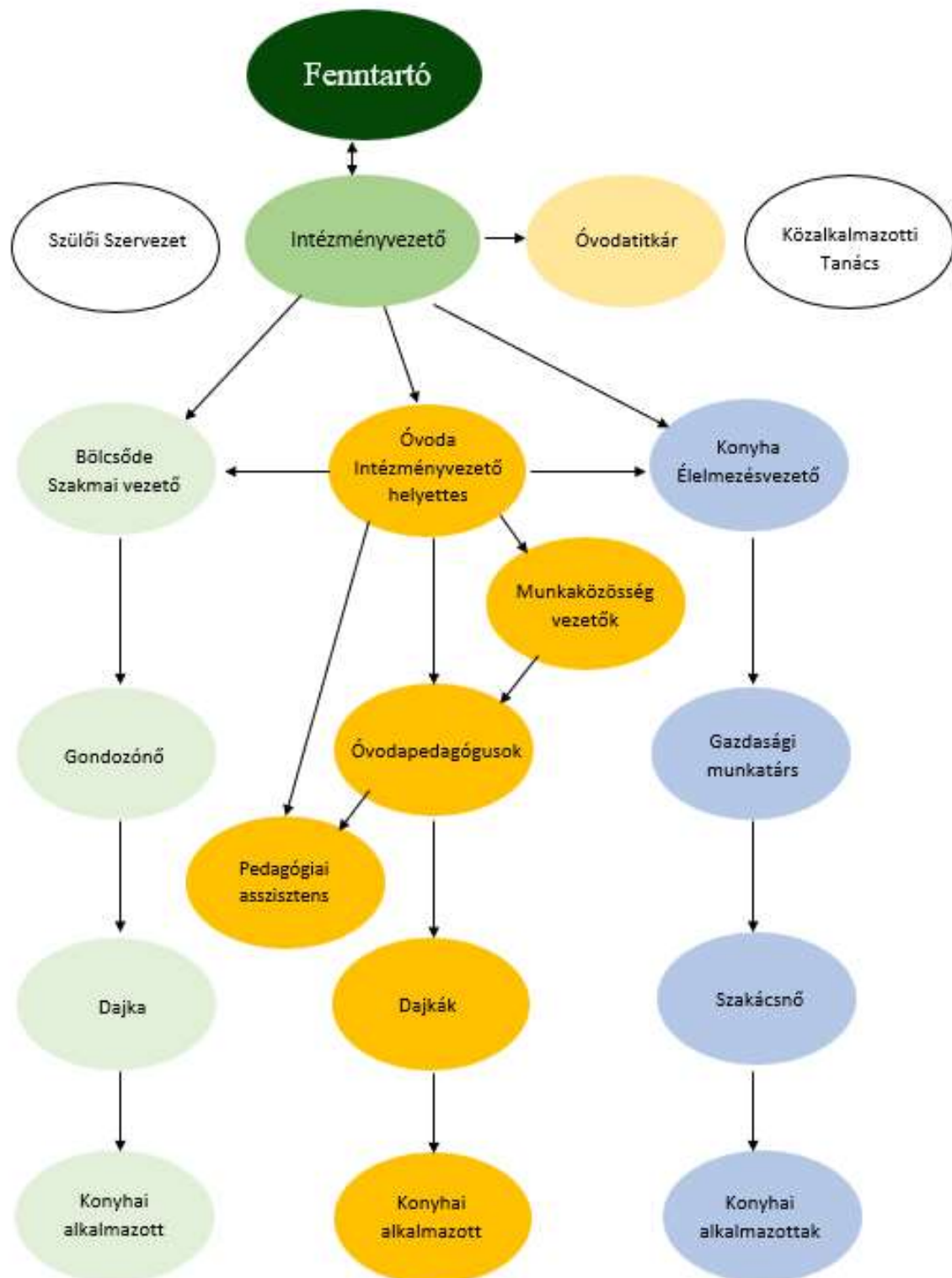
### ***A családokkal való kapcsolat***

Az óvodai nevelés a családi neveléssel együtt, azt kiegészítve szolgálja a gyermek fejlődését. Ennek alapfeltétele a családdal való együttműködés, mely a kölcsönös tiszteletre és bizalomra épül. Óvodánkra jellemző a családias légkör. Jól ismerjük az itt élő családokat, napi kapcsolatban vagyunk. A szülők aktív részesei nevelőmunkánknak. Szívesen rendezünk olyan programokat, melyen a gyerekek családja is részt vehet: Mihály napi vásár, kézműves délután, családi délután, egészségnap, nyílt napok. Bevonjuk a szülőket a projektek gyűjtőmunkáiba.

### ***A családokkal való kapcsolattartás egyéb formái:***

- ❖ Családlátogatás (nevelési év elején, szeptember 15-ig az új gyermekeknél, valamint a HH és HHH gyermekeknél; nevelési év közben érkező gyermekeknél a felvételtől számított 15 napon belül)
- ❖ Napi kapcsolattartás (elengedhetetlenül szükséges, hogy a szülő tájékozott legyen a gyermekével történt napi lényeges eseményekről)
- ❖ Szülői értekezlet (a nevelési év során 2 alkalommal)
- ❖ Fogadóóra (a nevelési év során 2 alkalommal)
- ❖ Nyílt nap (a nevelési év során 2 alkalommal)
- ❖ Szülők bevonásával szervezett rendezvények
- ❖ Hirdetőtábla
- ❖ Szülői Szervezettel való folyamatos kapcsolattartás

***IV. Intézményünk szervezeti felépítése: óvoda, bölcsőde, főzőkonyha***



**Humán erőforrás:**

**Óvoda:**

<b>Óvodapedagógus</b>	<b>11 fő</b>	<b>11 fő főiskolai végzettség 1 fő gyakornok 6 fő szakvizsgázott 1 fő ped. II.</b>
<b>Óvodatitkár</b>	<b>1 fő</b>	<b>középiskolai érettségi</b>
<b>Pedagógiai asszisztens</b>	<b>1 fő</b>	<b>középiskolai érettségi</b>
<b>Dajka</b>	<b>5 fő</b>	<b>4 fő szakmunkásképző 1 fő érettségi</b>
<b>Konyhai kisegítő</b>	<b>1 fő</b>	<b>szakmunkásképző</b>

**Bölcsőde:**

<b>Kisgyermeknevelő</b>	<b>4 fő</b>	<b>középfokú végzettségű kisgyermeknevelő</b>
<b>Dajka</b>	<b>1 fő</b>	<b>szakmunkásképző bölcsődei dajka</b>
<b>Technikai alkalmazott</b>	<b>1 fő</b>	<b>szakmunkásképző</b>

**Konyha:**

<b>Élelmezésvezető</b>	<b>1 fő</b>	<b>egyetemi végzettség</b>
<b>Adminisztrátor</b>	<b>1 fő</b>	<b>középiskolai érettségi</b>
<b>Szakácsnő</b>	<b>1 fő</b>	<b>szakmunkásképző</b>
<b>Konyhai alkalmazott</b>	<b>5 fő</b>	<b>szakmunkásképző</b>



### ***A nevelőmunka folyamatában résztvevő szakemberek:***

- ❖ Logopédiai fejlesztést végez a Pedagógiai Szakszolgálat munkatársa
- ❖ Sajátos nevelési igényű gyerekek logopédiai fejlesztésének ellátása megbízási szerződéssel
- ❖ Gyógypedagógiai és fejlesztőpedagógiai fejlesztés ellátása megbízási szerződéssel
- ❖ Fejlesztőpedagógusi feladatok ellátása /óvodán belül/
- ❖ Katolikus hitoktatás
- ❖ Református hitoktatás

### ***V. Vezetői elképzeléseim***

Elkötelezett fenntartói – működtetői - felhasználói együttműködéssel épületeink, tárgyi eszközeink, berendezéseink megóvása, bővítése mellett intézményünk költséghatékony, törvényileg szabályos működtetése vezetői programom egyik alapvető célkitűzése. Intézményünk hatékony működését, társadalmi, szülői, felhasználói és fenntartói igényeinek való megfeleltetését kiemelt feladatnak tekintem. Pedagógiai, módszertani szempontból intézményünk arculatát olyan értékek mentén alakítjuk ki, melyben

- ❖ a gyermekközpontúság (családokkal való szoros együttműködés)
- ❖ a szeretetteljes, bizalmas, befogadó és elfogadó, egymást tiszteletben tartó nevelői attitűd
- ❖ a motiváló, bátorító, gyermeki kíváncsiságot felkeltő környezet
- ❖ a kiemelt figyelmet igénylő gyermekeket megillető különleges bánásmód
- ❖ a játékba ágyazott, sokoldalú ismeret-, és tapasztalatszerzés
- ❖ a szociális tanulás feltételeinek megteremtése
- ❖ néphagyomány ápolása, átörökítése
- ❖ a természeti környezet megszerettetése, egészséges életmódra nevelés
- ❖ a mai kor társadalmi elvárásainak, szellemiségének, jövőbeli elképzeléseinek megvalósulását támogatom

A fent említett alapvető normákat továbbra is nevelő-oktató munkánk hangsúlyos elemeinek tartom, megvalósulásának kulcsát nevelőtestületünk, alkalmazotti közösségünk minőségi működésében látom. Intézményi dokumentumaink pontos, naprakész vezetésével, azok folyamatos felülvizsgálatával, átdolgozásával, fontos információk átadásával, a hatékony kommunikációs eszköztár kihasználásával (formális, és informális kommunikációs lehetőségek) a kiegyensúlyozott, mindenki számára kiszámítható működést szeretném elérni. Ezt kiegészítve a mindennapok nyugodt, kiegyensúlyozott, motiváló légkörének megteremtését, határozott, ugyanakkor rugalmas vezetői magatartással a kreatív pedagógiai

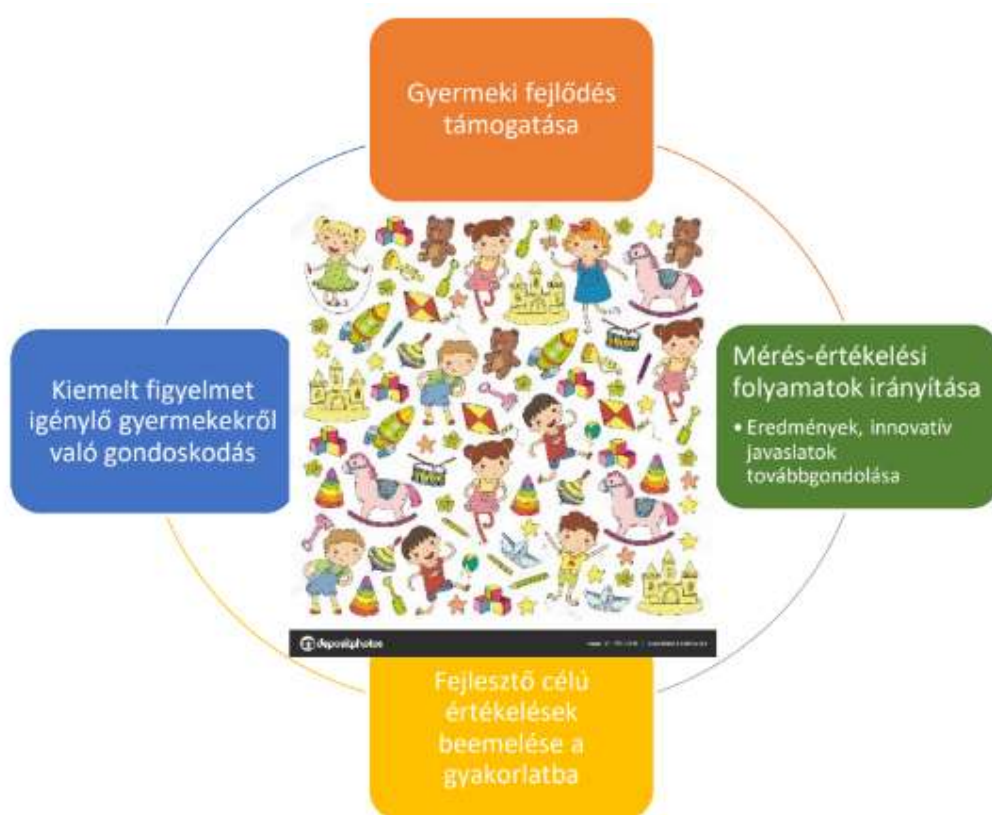
elképzelések támogatását kiemelt feladatnak érzem. Nevelőtestületünk morális, valamint szakmai-módszertani színvonalát a pedagógus életpálya modell támogatásában, a lifelong learnig, valamint a kooperatív, és kollaborációs tanulás lehetőségének kihasználásában látom. Mindennek alapja a munkatársak kiegyensúlyozott testi és lelki állapota, a közösségben betöltött szerepek mélységi, minőségi alakulása, melyhez vezetői támogatással, képzési lehetőségekkel, tudásátadással, csapatépítő javaslatokkal szeretnék hozzájárulni. Pozitív, kiegyensúlyozott, szakmailag felkészült pedagógusaink gyermekeire, és a családokra gyakorolt hatásai garantálhatják nevelő-oktató munkánk színvonalát. A családokkal való bizalmas kapcsolat kialakítására, fenntartására továbbra is törekszünk, a pandémia során szerzett tapasztalatoknak köszönhetően kommunikációs felületeink működését, további lehetőségeit szeretném átgondolni, felülvizsgálni. Szülői Szervezetünkkel továbbra is értékes, hatékony együttműködést szeretnék fenntartani. Intézményünk biztonságos, zöldövezeti, természeti környezetének alakítását, fenntartását, formálását kisgyermekünk érdekében hangsúlyos intézményi célnak tekintem.

***Vezetői célkitűzéseimet, feladataimat az alábbi területeken kívánom megjeleníteni:***

- ❖ Az intézményi pedagógiai folyamatok - nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása
- ❖ Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása
- ❖ Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása
- ❖ Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása
- ❖ A vezetői kompetenciák fejlesztése

## ***V. 1. Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai - stratégiai vezetése és irányítása***

Az intézmény alapvető célja a benne folyó magas színvonalú nevelő-oktató tevékenység biztosítása, az ehhez szükséges tanulói környezet megteremtése. Ennek feltétele a vezetői feladatok megvalósítása, intézményi erőforrások célszerű kihasználása- felhasználása, az intézmény következetes, határozott irányítása, koordinálása és menedzselése, melyben a gyermeki, szülői, fenntartói, nevelőtestületi-alkalmazotti közösségi igények harmonikus kielégítése valósulhat meg. Nevelő-oktató munkánk fókuszában mindig a gyermek áll, azonban vezetői szemmel feladatom a többi szereplő elégedettségének, hatékony, aktív szerepvállalásának megtámogatása. Feladatként tekintem az intézményi közösség minden tagjának irányítását, koordinálását, kontrollálását, melyben a gyermekek számára biztosított egyéni bánásmód, differenciált, személyre szabott fejlesztési lehetőségek - különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek esetére - megvalósulhatnak.



### ***Gyermeki fejlődés támogatása***

Célok és feladatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Intézményünk Pedagógiai Programjának az ONAP-hoz igazodó folyamatos felülvizsgálata, benne foglalt célok és feladatok megvalósítása, annak ellenőrzése, szükséges módosítások végrehajtása, hozzá kapcsolt feladatok meghatározása.</li> <li>❖ Programhoz igazodó éves tanulási-, tematikus, tevékenységi-, projekt tervek, egyéb dokumentumok összehangolása, a program magvalósítása érdekében, figyelembe véve intézményünk sajátosságait, módszertani kultúráját (Gyermeki igények figyelembevételével, megjelenítve a környezeti nevelés, a fenntartható fejlődéshez kapcsolódó kompetenciák fejlesztését).</li> </ul>
Rövid távú	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Szeretetteljes, kiegyensúlyozott óvodai légkör alakítása, a gyermeki igények megvalósítása.</li> <li>❖ Motivált, kiegyensúlyozott alkalmazotti közösség megalakítása, célok, feladatok meghatározása, konkretizálása.</li> <li>❖ Munkaközösségi feladatok átgondolása, megszervezése.</li> </ul>
Közép távú	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Intézményi dokumentumok felülvizsgálata, szükséges módosítások végrehajtása, alkalmazása.</li> <li>❖ Munkaközösségi feladatok gyakorlati megvalósítása, innovatív pedagógiai, módszertani javaslatok vizsgálata, alkalmazása.</li> <li>❖ Tanulói környezet megtámogatása, ötletek, javaslatok meghatározása, megvalósítása.</li> <li>❖ Szülőkkel való bizalmas, kiegyensúlyozott együttműködés kialakítása, fenntartása, igény szerinti alakítása.</li> </ul>
Hosszú távú	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Óvodánk belső harmóniájának, módszertani színvonalának megtartása, alakítása, fejlesztése pozitív intézményi légkörben.</li> <li>❖ Gyermeki, partneri igényeknek való megfelelés, határozott, céltudatos kiegyensúlyozott működés, a település életében való aktív közreműködés.</li> </ul>

### ***Mérés-értékelési folyamatok irányítása***

<b>Célok és feladatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ A gyermeki fejlődés nyomon követését szolgáló lehetséges módszerek áttekintése, a kapcsolódó dokumentumok felülvizsgálata, minden esetben a gyermeki igények figyelembevételével</li> <li>❖ Csoportnapló - fejlődési lapok összehangolása</li> <li>❖ Vizsgálati lehetőségek, megfigyelések, eredmények, tapasztalatok összegzése, gyakorlatba ültetése</li> <li>❖ A fejlesztésben részt vevő szakemberek munkájának megismerése, összehangolása; vizsgálati adatok felhasználása a gyakorlatban</li> <li>❖ Szakmai-módszertani fejlődés, képzés támogatása</li> </ul>
<b>Rövid távú</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gyermeki fejlődés nyomon követését szolgáló dokumentáció felülvizsgálata, átgondolása</li> <li>❖ Megfigyelési szempontok, vizsgálati ütemterv meghatározása, különös figyelemmel az egyéni sajátosságok, eltérő fejlődési ütem, eltérő személyiségek tekintetbevételével</li> </ul>
<b>Közép távú</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mérés-értékelés gyakorlati alkalmazása, eredményességének vizsgálata</li> <li>❖ Mérési eredmények beültetése a gyakorlatba, tevékenységi tervek átgondolása, módszertani ajánlások, javaslatok</li> <li>❖ Szakszolgálat szakértőivel való folyamatos konzultáció, egymásra épülő szakmai megtámogatás</li> <li>❖ Szülők számára fogadóóra lehetőségének biztosítása, segítő ajánlások megfogalmazása</li> </ul>
<b>Hosszú távú</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Óvodánk szakmai-módszertani munkájának eredményességét vizsgálva a kapott mutatók felhasználása a hatékonyság növelése céljából</li> <li>❖ A kialakított mérés-értékelési rendszer működtetése</li> </ul>

***Fejlesztő célú értékelések beemelése a gyakorlatba***

<b><i>Célok és feladatok</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mérés-értékelés eredményeinek beépülése a fejlesztő szándékú nevelő-oktató munkába</li> <li>❖ Intézményi pedagógiai kultúra megerősítése, formálása az eredmények tekintetében</li> <li>❖ Belső tudásátadás lehetőségeinek biztosítása</li> <li>❖ Reflektív pedagógiai szemlélet megvalósítása, pozitív irányú változtatások felkutatása</li> </ul>
<b><i>Rövid távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Intézményi tapasztalatok, eredmények megosztása, reflektív összegzése, további felhasználás lehetőségeinek átgondolása</li> <li>❖ Nevelési értekezlet alkalmával a lehetséges irányok, innovatív javaslatok megfogalmazása</li> </ul>
<b><i>Közép távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Intézmény működésének alakítása az elért eredmények tükrében, sikeres pedagógiai-módszertani megvalósítás</li> <li>❖ Stratégiai dokumentumok átgondolása, a nevelés-oktatás szervezési lehetőségeinek átgondolása, tervezése, irányítása</li> </ul>
<b><i>Hosszú távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nevelőtestületünk szakmai- módszertani felkészültségének reflektív értékelése, megerősítése</li> <li>❖ Egymást megerősítő, határozott, magas színvonalú pedagógiai munka, partneri elégedettség</li> </ul>

### ***Kiemelt figyelmet igénylő gyermekekről való gondoskodás***

<b><i>Célok és feladatok</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gyermekcsoportok szervezése, alakítása tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő gyermek számára</li> <li>❖ Pedagógusok nevelő-oktató munkájának irányítása, szakmai megerősítése az eltérő fejlődési ütemű gyermekek minél sokoldalúbb, hatékony fejlesztése céljából</li> <li>❖ Folyamatos konzultáció és kapcsolattartás a szükséges szakemberekkel, szakszolgálattal</li> <li>❖ Pedagógusaink szakmai megerősítése a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek fejlesztésében</li> <li>❖ Szülők megtámogatása megbeszélések, fogadóórák, előadások lehetőségével</li> </ul>
<b><i>Rövid távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kiemelt figyelmet igénylő gyermekek számára nyújtott támogató, segítő pedagógusi attitűd alakítása</li> <li>❖ Felzárkóztatás, esélyteremtés biztosítása, emellett tehetségígéretek támogatása</li> <li>❖ Szükség esetén a Pedagógiai Szakszolgálat szakembereivel való együttműködés</li> </ul>
<b><i>Közép távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nevelőtestületünk szakmai megerősítése, közös gondolkodás, megoldási lehetőségek keresése</li> <li>❖ Nevelő-oktató munkát segítő előadások, képzési lehetőségek szervezése az eredményes megvalósítás céljából</li> <li>❖ Szükség esetén segítő szakemberekkel, szülővel történő konzultáció, megbeszélés</li> </ul>
<b><i>Hosszú távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Csoportok szervezésénél az egészséges egyensúly megteremtése, működőképes állapot alakítása</li> <li>❖ Nevelőtestületünk tagjainak szakirányú megerősítése, tudásbővítés támogatása</li> <li>❖ Az újszerű tanulászervezés, kreatív, rugalmas szemlélet formálása pedagógusaink részéről</li> </ul>

## ***V.2 Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása:***

Az intézmény céljainak való megfeleltetés, a hatékony, eredményes működtetés, a törvényileg előírt szabályok betartása, az adminisztrációs kötelezettségek időszerű, maradéktalan teljesítése komoly vezetői felelősséget hordoz magában. Ezek teljesítése a vezetői szerepvállalás felelősségteljes megvalósításában rejlik. Az intézmény törvényileg szabályozott kereteinek meghatározása, a pénzügyi-gazdasági felelősség, a humán erőforrás biztosítása és működtetése, a partnerekkel folytatott kommunikáció, mind-mind az intézmény menedzselésének részét képezik ily módon a vezetői feladatokat, felelőségeket is meghatározzák.





### ***Jogszabályok figyelemmel kísérése***

<b><i>Célok és feladatok</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Felelős vezetőként az intézmény működését befolyásoló jogi szabályok folyamatos nyomon követése, az alkalmazottak felé irányuló tájékoztatási kötelezettség</li> <li>❖ Fenntartóval, önkormányzati képviselőkkel, település jegyzőjével, szükséges szakemberekkel, Oktatási Hivatallal folytatott rendszeres együttműködés, kapcsolattartás</li> </ul>
<b><i>Rövid távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Információk begyűjtése, rendszerezése, továbbítása</li> <li>❖ Kommunikációs csatornák felülvizsgálata az eredményes tájékoztatás feltételeként</li> </ul>
<b><i>Közép távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ A működtetett kommunikációs csatornák reflektív vizsgálata</li> </ul>
<b><i>Hosszú távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nevelési értekezletek alkalmával szükséges és időszerű jogi változások megismertetése</li> <li>❖ szükséges feladatok, hatáskörök megbeszélése</li> </ul>

### ***Intézményvezető tájékoztatási kötelezettsége***

<b><i>Célok és feladatok</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Vezetői konzultáció a hatékony tájékoztatás érdekében; feladatok, felelősségek tisztázása</li> <li>❖ Az intézmény kommunikációs csatornáinak felülvizsgálata a partneri igények figyelembevételével</li> </ul>
<b><i>Rövid távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nevelőtestülettel együttműködve a partneri igények vizsgálata után a kommunikációs lehetőségek tisztázása, konkrét meghatározása</li> <li>❖ Egységes infokommunikációs szabályozás az intézményt érintő minden területen</li> <li>❖ Alkalmazotti közösség folyamatos tájékoztatása, informálása az őket érintő területeken</li> </ul>
<b><i>Közép távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ A kommunikációs tevékenységeink reflektív vizsgálata, tapasztalatok összegzése</li> <li>❖ Honlap működtetésének hatékonyság-vizsgálata</li> <li>❖ Partnerekkel való hatékony, kétirányú kommunikáció</li> </ul>
<b><i>Hosszú távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Az intézmény kiegyensúlyozott, nyílt, átlátható működtetése</li> <li>❖ A partnerek érintettségének és igényének megfelelő mennyiségű, és minőségű információ áramoltatása</li> <li>❖ Intézmény honlapjának eredményes működtetése</li> </ul>

### ***Intézményi erőforrások kezelése***

<b><i>Célok és feladatok</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Intézményünk működési feltételeként az emberi erőforrás optimalizálása, szervezése, mozgósítása</li> <li>❖ Lehetőség szerint a munkatársak túlterhelésének elkerülése, terhek egyenletes elosztása</li> <li>❖ Tárgyi eszközök, berendezések felülvizsgálata, karbantartása, működtetése</li> <li>❖ Hatékony intézményi gazdálkodás</li> </ul>
<b><i>Rövid távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ A szükséges emberi erőforrás megteremtése, aktivizálása, hatékony szervezése az intézményi, pedagógiai célok megvalósítása érdekében</li> <li>❖ Hatékony munkaszervezés, munkaköri leírások felülvizsgálata</li> <li>❖ Nyugodt, kiegyensúlyozott, motiváló intézményi légkör megteremtése, a dolgozók egyenletes terhelése</li> <li>❖ Magas színvonalú, értékes pedagógiai munka</li> <li>❖ Tárgyi feltételek, eszköztár felülvizsgálata, mozgósítása, szükséges állagmegőrzési feladatok elvégzése</li> </ul>
<b><i>Közép távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ A humánerőforrás gazdálkodás folyamatos felülvizsgálata, szükséges mozgósítása, szervezése</li> <li>❖ A munkatársak lehetségesen egységes terhelése, személyes kompetenciáik figyelembevételével a dolgozók lehető leghatékonyabb mozgósítása</li> <li>❖ Költségvetés keretein belül a tárgyi eszközök, játéktár, udvari eszközök állagmegőrzése, bővítése, új eszközök beszerzése</li> <li>❖ Alapítványi együttműködés, gyermekek érdekeit célzó intézkedések, javaslatok, rendezvények lehetséges szervezése</li> </ul>
<b><i>Hosszú távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Az emberi erőforrások megtartását célzó vezetői intézkedések</li> <li>❖ Az alkalmazotti közösséget összetartó kohéziós eszköztár kihasználása, csapatépítés</li> <li>❖ Szervezeti kultúránk megerősítése, fejlesztése</li> <li>❖ Pályázati lehetőségek keresése, esetleges pályázati források mozgósítása</li> <li>❖ Környezeti feltételek, tárgyi eszközök innovatív javaslatainak megvalósítása</li> </ul>

### ***Intézmény arculatának kialakítása***

<b><i>Célok és feladatok</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Az intézmény működésének alapjait szolgáló intézményi dokumentumok elérhetőségének biztosítása, ismertetése, közzététele</li> <li>❖ Az intézmény arculatát meghatározó intézményi környezet alakítása, fejlesztése</li> <li>❖ Pedagógiai tevékenységek minőségi, mélységi vizsgálata, fejlesztési lehetőségek átgondolása</li> </ul>
<b><i>Rövid távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Szülői, partneri visszajelzések, vélemények átgondolása</li> <li>❖ Változtatás lehetőségének vizsgálata, javaslatok meghatározása, kivitelezése</li> </ul>
<b><i>Közép távú</i></b>	❖ Boldog óvodáskor
<b><i>Hosszú távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Szülői, partneri igények kielégítése</li> <li>❖ Pozitív óvodakép alakítása, fenntartása</li> </ul>

### ***Intézményi döntések átláthatósága***

<b><i>Célok és feladatok</i></b>	❖ Intézményi dokumentumok pontos, időszerű, tervszerű vezetése
<b><i>Rövid távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Intézményi dokumentumok, szabályzók megismerése, áttekintése</li> <li>❖ Alkalmazotti közösség, nevelőtestület tájékoztatása</li> </ul>
<b><i>Közép távú</i></b>	❖ Nyílt, mindenki számára elérhető pontos dokumentáció
<b><i>Hosszú távú</i></b>	❖ Intézményi működés szabályosságát meghatározó keretek lefektetése, szükséges módosítása

### ***Az intézményi célok megvalósulását támogató kapcsolatrendszer***

<b><i>Célok és feladatok</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Az intézményi partnerkapcsolatainak feltérképezése, kapcsolatfelvétel</li> <li>❖ Hosszú távú hatékony együttműködés, segítő-támogató kapcsolat kialakítása, fenntartása</li> </ul>
<b><i>Rövid távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ A partnerkapcsolatok meglétének vizsgálata, további együttműködés, Szülői Szervezettel történő egyeztetés</li> <li>❖ Fenntartóval folytatott célmeghatározás: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emberi erőforrás</li> <li>- Tárgyi erőforrás</li> <li>- Pénzügyi erőforrás tekintetében</li> </ul> </li> <li>❖ Erőforrások célszerű mozgósítása</li> </ul>
<b><i>Közép távú</i></b>	❖ Partneri igények nyomon követése, ennek megfelelő működése
<b><i>Hosszú távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Biztonságos, gazdaságos működtetés, folyamatos, időszakos felülvizsgálatok mellett</li> <li>❖ Partnerintézményekkel, Szakszolgálattal, Oktatási Hivatallal, POK-kal, további társintézményekkel kiegyensúlyozott kapcsolat fenntartása</li> </ul>

### V.3. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az intézményi működés eredményességének egyik kulcsa a vezető rugalmas, alkalmazkodó magatartása, irányítása. Ehhez elengedhetetlen olyan alapvető értékek megfogalmazása, melyek az intézmény jövőképét, küldetésnyilatkozatát meghatározzák. A vezetői feladatok egyike ezen értékek elfogadtatása, közös megvalósítása, a továbbiakban az intézmény küldetésének eléréséhez konkrét célok megfogalmazása. Elengedhetetlen ezen értékek, célok, irányok világos, mindenki számára érthető megvilágítása, értelmezése, a későbbiekben ezek következetes nyomon követése, koordinálása, kontrollálása. Reflektív vezetői magatartással az eredmények tükrében további változtatások szükségessége is felmerülhet, melyre a szervezet rugalmas magatartása sikerének titka lehet. Vezetői feladat még a szervezet külső és belső értékelésének eredményeire való reagálás, további célkitűzések, feladatok megvilágítása, értelmezése, megvalósítása.



#### *Intézmény jövőképének meghatározása*

<b>Célok és feladatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Működési feltételek, adottságok vizsgálata, lehetséges változások azonosítása, a várható folyamatok analízálása</li> <li>❖ Célmeghatározás- stratégiai terv készítésével a jövőbeli irányok meghatározása</li> </ul>
<b>Rövid távú</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Intézményünk alapvető értékeinek meghatározása, értelmezése, a megvalósítás folyamatának áttekintése</li> <li>❖ Értékteremtés, értékközzvetítés, értékek megtartása</li> </ul>
<b>Hosszú távú</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Intézményünk jövőképének megjelenítése, intézményi arculatunk, értékrendünk megerősítése</li> <li>❖ A kor pedagógiai elvárásainak, a partneri igényeknek megfelelően magas színvonalú, pedagógiai programunk hangsúlyos elemire épülő szakmai igényesség, minőségi oktatás-nevelés</li> </ul>

### ***Intézményt érintő változásokra történő reagálás***

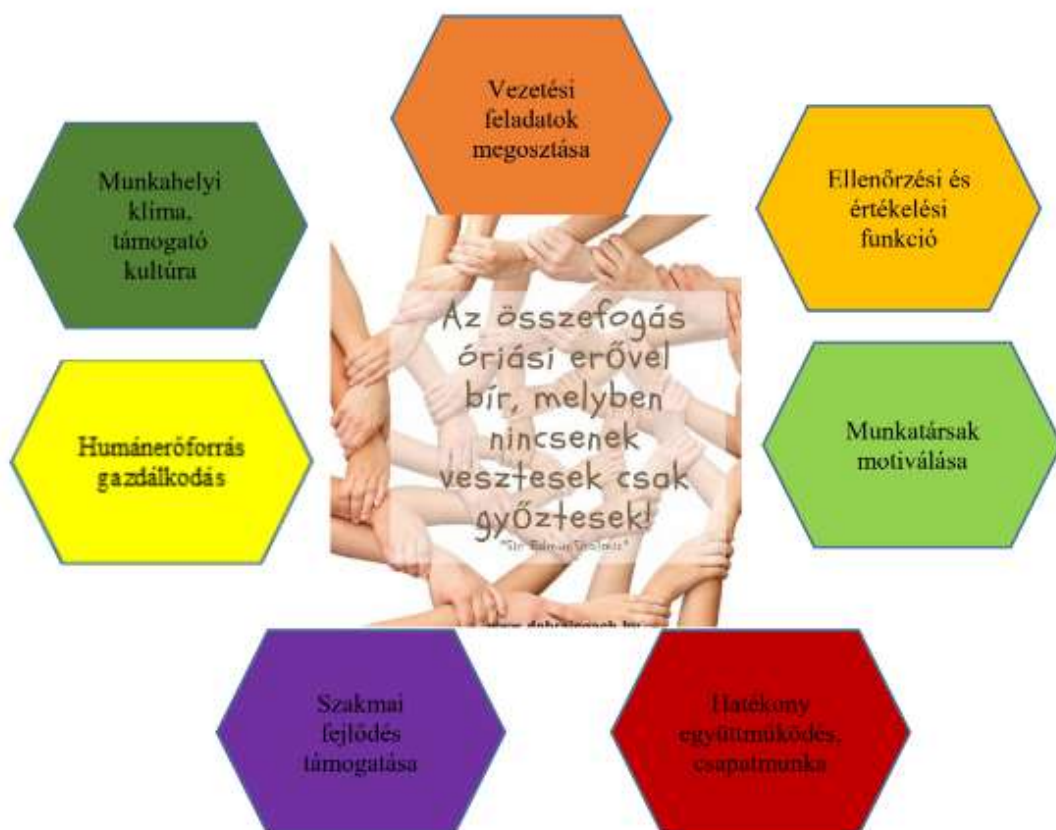
<b><i>Célok és feladatok</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Jogszabályi környezetben bekövetkező változások nyomon követése, az érintett területek beazonosítása</li> <li>❖ Szükséges módosítások, változások megvalósítása az alkalmazotti közösség, partnerkapcsolatok konstruktív együttműködésével</li> <li>❖ Lehetséges kockázatok felmérése, proaktív szemlélet, tájékozódás ezek kiküszöbölésére</li> </ul>
<b><i>Rövid távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Intézmény működését befolyásoló jogszabályi háttér figyelemmel kísérése</li> <li>❖ Hatályos jogszabályoknak megfelelő törvényes működés biztosítása</li> <li>❖ A szükséges területeken az alkalmazotti közösség tájékoztatása</li> </ul>
<b><i>Középtávú Hosszú távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Törvényi szabályzók, jogszabályok figyelemmel kísérése, fenntartói döntések nyomon követése</li> <li>❖ Információs csatornák hatékony kihasználása</li> <li>❖ Szükséges változtatások megtervezése és hatékony megvalósítása a lehető legkisebb kockázatvállalással</li> </ul>

### ***Fejlesztendő területek azonosítása, a szervezet mozgósítása***

<b><i>Célok és feladatok</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Intézményi célok megvalósulásának nyomon követése</li> <li>❖ Külső és belső intézményértékelés eredményeinek felhasználása, erősségek és gyengeségek időszakos meghatározása</li> <li>❖ A célok megvalósulásához szükséges elvégzendő feladatok világos, mindenki számára érthető meghatározása, elvégzendő feladatok szinkronizálása</li> </ul>
<b><i>Rövid távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ A stratégiai tervhez illeszkedő taktikai és operatív tervek elkészítése, feladatok lebontása, konkretizálása</li> </ul>
<b><i>Közép távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kollégák tájékoztatása, mozgósítása az elvégzendő feladatok során</li> <li>❖ Információs csatornák működtetése, kollégák, partnerek számára információszerzési lehetőségek biztosítása (Honlap, infokommunikációs eszközök, előadások, megbeszélések stb.)</li> <li>❖ Fejlesztő célú innovatív javaslatok, kezdeményezések beépítése a gyakorlati megvalósítás során</li> </ul>
<b><i>Hosszú távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nyitott, a változásokra felkészült, rugalmasan működő szervezet működése, az intézményi céloknak való megfelelés</li> </ul>

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

Az elkövetkezendő időszak hangsúlyos feladata lesz a humánerőforrás és gazdálkodás, a szervezet tagjainak erkölcsi és szakmai megerősítése. Az önértékelés során szerzett önreflexiók segítségével, etikai és morális szempontok figyelembevételével az intézményi célok megvalósulását célzó támogató, motiváló környezet formálása a cél. Vezetőként feladatom lesz a kollégák erkölcsi támogatása, jó hangulatú intézményi klíma megteremtése, pedagógiai elképzeléseik, kreatív megvalósításaik megtámogatása, tudásbővítés és megosztás, csapatépítés. Az intézményi értékelési rendszer működtetésében való aktív szerepvállalás, kollégák menedzselése, erősségeik kidomborítása, fejlesztő célú képzés és önképzés támogatása, intézményünk belső értékeinek megerősítése lesz a cél.



### ***Vezetési feladatok megosztása***

<b><i>Célok és feladatok</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Vezetői, vezető helyettesi és egyéb munkakörök felelősségének, hatáskörének tisztázása, meghatározása</li> <li>❖ Munkaközösségi feladatkörök átgondolása</li> <li>❖ Adatszolgáltatási kötelezettségek meghatározása</li> <li>❖ Nevelőtestület, alkalmazotti közösség irányítása, elvárások, kötelezettségek tisztázása</li> <li>❖ Értekezletek szervezése, levezetése, dokumentálása</li> <li>❖ Intézményt érintő külső értekezletek, megbeszélések, együttműködések átgondolása, résztvevők kijelölése</li> </ul>
<b><i>Rövid távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Vezetői feladatok meghatározása</li> <li>❖ Jogkörök, hatáskörök, megbízatások meghatározása, ellenőrzése, értékelése</li> </ul>
<b><i>Közép távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Meghatározott feladatok, hatáskörök folyamatos kontrollja, szükséges módosítása</li> </ul>
<b><i>Hosszú távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Intézmény pontos, szabályos, gazdaságos, minden igényt kielégítő eredményes működése, hatékony vezetése</li> </ul>

### ***Ellenőrzési és értékelési funkció***

<b><i>Célok és feladatok</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ A Pedagógus életpálya modell és a tanfelügyeleti rendszer működtetése, ehhez kapcsolódó intézményi ellenőrzési-értékelési feladatok megvalósítása</li> <li>❖ A tervezett ütemezés megjelenítése az éves munkatervben</li> <li>❖ Belső ellenőrzés folyamatos, tervszerű működtetése</li> <li>❖ Visszacsatolás, fejlesztő szándékú értékelés, reflexió</li> </ul>
<b><i>Rövid távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Az éves ellenőrzési – értékelési feladatok áttekintése, tervezése, megvalósítása</li> <li>❖ A nevelőtestület valamint az alkalmazotti közösség informálása, felkészítése</li> <li>❖ Belső ellenőrzés folyamatos működtetése</li> <li>❖ Pedagógusokat érintő szakmai ellenőrzések lebonyolítása</li> </ul>
<b><i>Közép távú</i> <b><i>Hosszú távú</i></b></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ellenőrzés-értékelés folyamatos végrehajtása után megfogalmazott reflexiók, fejlesztendő területek átgondolása, fejlesztési célok megvalósítása</li> <li>❖ Sikeres, szakmailag színvonalas pedagógiai munka, nevelőtestület megerősítése</li> </ul>

### ***Munkatársak motiválása***

<b><i>Célok és feladatok</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Támogató, nyitott, őszinte vezetői magatartással a pozitív munkahelyi klíma megteremtése és fenntartása</li> <li>❖ Célok és feladatok egyértelművé tétele, személyes felelősségek tisztázása, közösségben történő együttműködés kereteinek meghatározása</li> <li>❖ Motivációs eszköztár meghatározása</li> <li>❖ Képzési-önképzési lehetőségek támogatása</li> </ul>
<b><i>Rövid távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pozitív, nyugodt munkahelyi klíma működtetése, egyenlő terhelés és bánásmód a testület minden tagjára nézve</li> <li>❖ Bátorító magatartással, motivációs eszközökkel a szakmaiság, emberi hozzáállás minőségi emelése</li> <li>❖ Pedagógus önértékelés feladatainak megvalósítása</li> <li>❖ Konfliktushelyzetek elkerülése, szükség esetén konfliktusmegoldó stratégiák alkalmazása</li> </ul>
<b><i>Közép távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Továbbképzési, tanulási lehetőségek átgondolása, ütemezése</li> <li>❖ Tudásmegosztás lehetőségeinek kihasználása</li> <li>❖ Csapatépítő összejövetelek szervezése</li> </ul>
<b><i>Hosszú távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pedagógus minősítések sikeres lebonyolítása, pedagógusaink, kollektívánk megerősítése</li> <li>❖ Sikeres együttműködés az intézményen belül és kívül egyaránt</li> </ul>

### ***Hatékony együttműködés, csapatmunka***

<b><i>Célok és feladatok</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Intézményegységek összehangolása, az intézményi céloknak való megfeleltetése</li> <li>❖ Munkatársak közötti kapcsolatok erősítése, újonnan érkező kollégák befogadása, megerősítése</li> <li>❖ Intézményi értekezletek, nevelési napok, beszélgetések</li> <li>❖ Az intézményegységek alkalmazotti közösségével alkalmanként aktualitások megvitatása</li> <li>❖ Team-munkák, projektre szerveződő közös eszmecserék megvalósítása</li> </ul>
<b><i>Rövid távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Közösségi célok megfogalmazásával, a kollégák mozgósítása, motiválása, egyéni feladatkörök, szerepek tisztázása</li> <li>❖ Eddig elért eredményeinkre épített további szakmai, minőségi oktató-nevelő munka</li> </ul>
<b><i>Közép távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Önértékelési feladatok megvalósítása</li> <li>❖ Munkaközösségi feladatok összehangolása, javaslatok gyakorlati megvalósítása</li> </ul>
<b><i>Hosszú távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Az intézményi céloknak megfelelő, partneri igényeket maximálisan kielégítő magas színvonalú erkölcsi és szakmai meggyőződés, közös értékrend</li> </ul>



### ***Szakmai fejlődés támogatása***

<b><i>Célok és feladatok</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Beiskolázási terv, továbbképzési terv intézményi célokkal harmonizáló összeállítása, a kollégák igényfelmérése, szándéka alapján</li> <li>❖ Továbbképzési lehetőségek áttekintése</li> <li>❖ Belső tudásmegosztás további szorgalmazása</li> <li>❖ Szükség esetén gyakornok támogatása, belső hospitálások, mentori segítség, szakmai megerősítés-tanácsadás útján</li> </ul>
<b><i>Rövid távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pedagógus előmeneteli rendszerben való aktív részvétel</li> <li>❖ Továbbképzési, képzési lehetőségek támogatása</li> <li>❖ Beiskolázási terv megvalósítása</li> </ul>
<b><i>Közép távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ További képzési lehetőségek feltérképezése, aktív részvétel-tudásmegosztás a közösség részére</li> <li>❖ Belső hospitálások további lehetőségeinek kihasználása</li> </ul>
<b><i>Hosszú távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Továbbképzési program átgondolása, igény szerinti részvétel a képzéseken</li> <li>❖ Megszerzett ismeretek tudásanyag alkalmazása, beépítése a gyakorlatba</li> </ul>

### ***Humánerőforrás gazdálkodás***

<b><i>Célok és feladatok</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Intézményünk biztonságos, törvényileg szabályos működésének biztosítása, a gyermekek mindenképp felett álló érdekeinek, a fenntartható fejlődés megvalósulásának érdekében</li> <li>❖ Munkaerő toborzás, és megtartás, a szükséges munkaerő források biztosítása</li> <li>❖ A jelenlegi humánerőforrás hatékony kihasználása, lehetőleg a kollégák egyenletes terhelése mellett</li> </ul>
<b><i>Rövid távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Új munkatársak átgondolt, körültekintő kiválasztása</li> <li>❖ Intézményi célok, közösségi célok összehangolása az egyéni célokkal</li> <li>❖ Szükség esetén a szervezet tervszerű átszervezése</li> </ul>
<b><i>Közép távú Hosszú távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Intézmény humánerőforrás gazdálkodásának hatékony működtetése</li> <li>❖ Kollégák intézményi kötődésének megerősítése, ezáltal a szervezet stabilizálása</li> </ul>

***Munkahelyi klíma, támogató kultúra***

<b><i>Célok és feladatok</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pozitív, támogató intézményi légkör, határozott, célirányos, következetes vezetői irányítással</li> <li>❖ Közös értékekre épülő, intézményünk jövőképevel harmonizáló szakmai együttműködés</li> <li>❖ A kialakított szabály- és szokásrendszer egységes értékrendjével a biztonságos működés, a kollégák mindennapokban történő eligazítása</li> <li>❖ Személyes kapcsolatokban, partneri viszonyokban a felmerülő problémák, konfliktusok szakszerű és humánus kezelése, megoldása a cél</li> <li>❖ Kreatív kezdeményezésekre, innovatív javaslatokra való nyitottság</li> </ul>
<b><i>Rövid távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nyugodt, kiegyensúlyozott intézményi légkör biztosítása, vezetői aktivitás, tapasztalatok szerzése az intézményegységek működésében</li> <li>❖ Felmerülő problémák hatékony, eredményes kezelése, megoldása</li> </ul>
<b><i>Közép távú Hosszú távú</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pozitív, kreativitást támogató intézményi közösség létrehozása, az új tagok harmonikus integrálása</li> <li>❖ Eltérő személyiségjegyek, pedagógiai elképzelések harmonikus összehangolása</li> <li>❖ Intézményünk külső megítélésének fenntartása, pozitív megerősítése, elért eredményeink, külső kapcsolati tőkénk megtartása</li> </ul>

***V.5. Vezetői kompetenciák fejlesztése***

A vezetői szerepvállalás nagyon fontos eleme az elhivatottság és szakmai alázat, mellyel az intézmény küldetésének, a szervezet céljainak teljesülését, a rábízottak irányítását eredményesen valósíthatja meg. A vezető számára elengedhetetlen az önismeret és értékelés útját járva, saját erőforrásainak, erősségeinek, fejlesztendő képességeinek feltérképezése. Ezek teszik lehetővé a szervezet tagjainak irányításában, a feladatok elosztásában, a vezetői feladatok megosztásában, a sikeres vezetésben való eredmények elérését. A korábbi tapasztalatok, intézményi eredmények alapján, mások visszajelzései alapján, valamint a személyes tapasztalatok, önreflexiók alapján elengedhetetlen a magas színvonalon megvalósított vezetői munkavégzés, az ehhez szükséges erkölcsi, etikai értékrend jelenléte. Vezetői feladatom a kitűzött intézményi célok mentén, demokratikus elvek alapján működő eredményes közösség formálása, melyben a gyermeki, szülői, pedagógusi, fenntartói, partneri igények harmonikus dinamikája megvalósulhat.

## **Önismeret** (erősségek és fejlesztendő területek beazonosítása)

Célok és feladatok	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Reális önértékeléssel, a folyamatos önfejlesztés igényével, a kollégák, valamint a pedagógiai folyamatokban résztvevők visszajelzései alapján az erősségek és fejlesztendő képességek meghatározása, beazonosítása, fejlesztése</li> <li>❖ Elhivatottság, szakmai elkötelezettség a megújulás, folyamatos fejlődés tükrében</li> </ul>
Rövid távú	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ A vezetői program megfogalmazott céljainak és feladatainak megvalósítása</li> </ul>
Közép távú Hosszú távú	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ A vezetői feladatok megvalósulásának ellenőrzése, értékelése, reflektív visszacsatolás</li> <li>❖ Tudatos, elhivatott, magas színvonalú szakmai irányítás, ehhez szükséges vezetői kompetenciák megszerzése</li> </ul>

## **Vezetői hatékonyság**

<i>Célok és feladatok</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Intézményvezetés területén szerzett ismeretek, intézményi tapasztalatok, fenntartói és partneri visszajelzésekből szerzett információk alkalmazása</li> <li>❖ A gyermeki, szülői, fenntartói, partneri visszajelzések, vélemények reflektív vizsgálata, a változtatások szükségességének felismerése</li> <li>❖ Hiteles és etikus pedagógusi, vezetői magatartás gyakorlása</li> </ul>
<i>Rövid távú</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Vezetői feladatok ellátása, vezetői kompetenciák erősítése</li> <li>❖ Az intézményvezetés területén bekövetkező változások, új információk megismerése, elsajátítása</li> </ul>
<i>Közép távú</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Folyamatos szakmai megújulás, ismeretek, módszerek aktualizálása</li> <li>❖ Fenntartói, partneri visszajelzések begyűjtése, erre történő reflexió, szükség esetén változtatás</li> </ul>
<i>Hosszú távú</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Minden igénynek megfelelő eredményes, magas színvonalú működés, kiegyensúlyozott oktató-nevelő munka, konstruktív, együttműködő közösség</li> </ul>

## **Önfejlesztés**

<i>Célok és feladatok</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hiteles, szakmai alázattal, igényességgel végzett irányítás-vezetés</li> <li>❖ A sikeres vezetői tevékenység ellátásához szükséges változtatások felismerése, megvalósítása</li> </ul>
<i>Rövid távú</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ A vezetői önértékelés elemeinek megvalósítása, szükséges információk, új ismeretek elsajátítása</li> </ul>
<i>Közép távú Hosszú távú</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Önfejlesztési terv készítése</li> <li>❖ Fejlesztendő területek beazonosítása</li> <li>❖ Lifelong learning szemlélet követése vezetői munkám során</li> </ul>

## **VI. Záró gondolataim:**

A pályázatomban részletesen kifejtett vezetői célok és feladatok megvalósítása intézményünk eddigi eredményeinek, sikereinek megbecsüléseként, a további fejlődés reményében fogalmazódott meg. Felelős vezetőként, kollégáimmal közösen, szoros összefogással a jövőben is a kisgyermek gondozását, nevelését, oktatását tartjuk szem előtt. Szeretettel, elfogadással, bizalommal és támogatással a megismételhetetlen, boldog, élményteli gyermekkor megélését, hosszabb távon az életre, az iskolai életre való felkészülést segítjük elő. A tapasztalati úton történő tanulás, a felkínált kezdeményezések a gyermeki kíváncsiságra épülő, játékba ágyazott ismeretszerzési lehetőségek, mozgásos élmények sokoldalú fejlesztési lehetősége mellett, az érzelmi nevelés, a szociális kompetenciák alakításának, a személyiség formálásának kulcsa is a kezünkben rejlik. A családokkal közösen, őket segítve, támogatva minden kisgyermek számára biztosítjuk a személyiségéhez, eltérő fejlődési üteméhez, érdeklődéséhez illeszkedő óvodai, bölcsődei nevelést. A gyermeki motiváltság fenntartása, a kreativitás támogatása közösségünk, nevelőtestületünk, egész alkalmazotti közösségünk kiemelt feladata. Ennek feltétele a kiegyensúlyozott, nyitott, motivált, megújulásra kész testület, összefogás, együttműködés. Vezetőként a jövőben kollégáim határozott irányításával, az intézményi célok megvalósulását, belső értékeink, szakmai színvonalunk megtartását, további erősítését szeretném biztosítani. Kiegyensúlyozott munkahelyi légkörben, szokás-, és szabályrendszerünk következetes betartása mellett, a formális és informális csatornák kihasználásával, konkrét iránymutatással, jó szervezéssel erős, összetartó közösség alakítása a célom. Egymás személyiségének, elképzeléseinek tiszteletben tartása, elfogadó-befogadó szemlélet megtartása mindannyiunk számára elengedhetetlen a mindennapok pedagógiai munkája során. A jól körülhatárolt intézményi célok, hozzárendelt feladatok, egyértelmű, világos kommunikáció, reflektív szemlélet, együttműködő készség egy jól funkcionáló közösség, tantestület biztosítója. Szeretném, ha külső és belső megítélésünk eredményességét az eddigi értékek mentén haladva, azt megerősítve óvodánk minden dolgozója személyes meggyőződésnek, célként tekintené. Felelős vezetői magatartással, irányítással, célom, hogy településünk életében intézményünk a jövő nemzedékének kinevelésében nyújtott hangsúlyos, felelősségteljes szerepvállalással, nyitott, kompromisszum kész együttműködési szándékkal legyen jelen a jövőben is.

***” A vezetői szerep sem egy rang, sem egy cím. Hanem  
egy választás. Egy döntés, hogy gondoskodunk és  
védjük azokat, aki iránt felelősséget vállaltunk...”***

Pályázatom, számomra kedvező elbírálásban bízva, köszönettel:

Nagyné Tóth Csilla