

# VEZETŐI PROGRAM

A

**BUDAPEST FŐVÁROS XV. KERÜLETI ÖNKORMÁNYZAT  
RÁKOSPALOTAI ÖSSZEVONT ÓVODA**



**intézményvezetői (magasabb vezető)  
beosztás ellátására**

Készítette: Balla Béláné

## **TARTALOM**

### **1. HELYZETELEMZÉSRE ÉPÜLŐ VEZETŐI PROGRAM**

1.1 Vezetői hitvallás

1.2 Vezetői célkitűzések, fejlesztési céljaim

1.2.1 Vezetői célkitűzésekből adódó vezetői feladatok

2. Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és operatív irányítása

3. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és irányítása. (Az óvoda szerkezete, szervezeti struktúra felépítése, vezetői funkciók működtetése)

4. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

5. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

6. Vezetői kompetenciák

### **7. MILYEN ÓVODAI INTÉZMÉNYT SZERETNÉK VEZETNI A KÖVETKEZŐ 5 ÉVBEN**

### **8. ZÁRÓ GONDOLATOK**

#### **MELLÉKLETEK**

**72**

1. sz. melléklet: Szakmai önéletrajz

2. sz. melléklet: Erkölcsei bizonyítvány.

3. sz. melléklet: Magyar állampolgárságot igazoló dokumentum másolata.

4. sz. melléklet: Oklevél az óvodapedagógusi végzettségről.

5. sz. melléklet: Oklevél a közoktatás vezetői szakvizsgáról.

6. sz. melléklet: Igazolás a Pedagógus II. fokozatról.

7. A pályázati anyagban foglalt személyes adataimnak, a pályázati eljárással összefüggő kezeléséhez hozzájáruló nyilatkozat.

8. sz. melléklet: A pályázat részét képező vezetési programja nyilvánosságra hozataláról szóló nyilatkozat a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról szóló 326/2013. (VIII.30.) Korm. rendelet 37. § (8) bekezdése szerint.
9. sz. melléklet: Az álláshely elnyerése esetén vagyonynyilatkozat-tételi kötelezettségről szóló nyilatkozat.
10. sz. melléklet: Hozzájáruló nyilatkozat a teljes pályázati anyag sokszorosításához, továbbításához (harmadik személlyel történő közléshez).
11. sz. melléklet: Foglalkozástól eltiltás hatálya, továbbá cselekvőképességet kizáró vagy korlátozó gondnokság kizárásának nyilatkozata.
12. sz. melléklet: A pályázat elbírálására vonatkozó előterjesztés tárgyalásának zárt ülés kérése a Képviselő-testülettől.

# 1. HELYZETELEMZÉSRE ÉPÜLŐ VEZETŐI PROGRAM

## 1.1 Vezetői hitvallás

*„Vezetőnek nem születünk, hanem azzá válunk”* (Hetty Einzig módszere)

**Célom:** az óvodák (székhelyóvoda, és tagóvodák) önálló arculatának, alapvető értékeinek, sajátosságainak megtartásával hatékony nevelési intézmény működtetése, amely egyaránt megfelel a társadalmi elvárásoknak, a helyi sajátosságoknak, a Fenntartói és felhasználói igényeknek.

Hiszek az emberekben, a különböző személyiségű és képességű emberek egy célért való összehangolásában. Szem előtt tartom, hogy értékeket kell a felszínre hozni, és „felhasználni” a meghatározott célok elérése érdekében.

A mai kihívásnak megfelelően →

- a pedagógus életpályamodell,
- a Pedagógiai Program megvalósítása,
- a technikai fejlődés,
- a pedagógiai innovációk megvalósítása során – feladatomban tartom a kollégák legjobb tudásom szerinti segítségét a különböző minősítési fokozatok megszerzéséhez, szakmai fejlődési igényeik támogatását.

Továbbá nagy figyelmet fordítok arra is, hogy a tagóvodák továbbra is megfeleljenek a köznevelés új kihívásainak, a jogszabályi változásoknak. Minden törekvésemet a 3-7 éves gyermekek sokoldalú fejlesztése, a gyermekek mindenképp felett álló érdekeinek képviselése és biztosítása kell, hogy vezérelje. Meggyőződésem, hogy mindezeket csak a vezetőtársakkal, nevelőtestülettel együttműködve, közösen közös munkával érhetjük el. Ezért egy olyan korszerű óvodavezetési modell megvalósítására törekszem, amely szellemében és tevékenységében magába foglalja az alábbiakat.

## 1.2 Vezetői megvalósítandó céljaim és feladataim:

- Olyan alkotó derűs, barátságos légkör létrehozása /megtartása, ami valamennyi dolgozó csapatmunkája.
- A munkatársak alapos ismerete, az emberi értékek védelme és tiszteletben tartása.
- Pozitív előre vivő gondolkodás, eredményre való törekvés.
- Világosan megfogalmazott célok.

- Hatékony munkamegosztást a vezető-helyettesekkel.
- Korrekt, együttműködő munkakapcsolat a Fenntartóval.
- Erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás.
- Felelősségvállalás, kezdeményezés, és a folyamatok állandó javítása.
- A munkatársak intézményi célokkal való azonosulása, a lojalitás.

Intézményvezető programom fejlesztési koncepcióit az alábbi öt területen kívánom részletezni a stratégiai vezetés és irányítás szemszögéből:

- ✓ Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és irányítása.
- ✓ Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és irányítása.
- ✓ Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása.
- ✓ Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása.
- ✓ Vezetői kompetenciák.

## **2. Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és operatív irányítása**

**Cél:** *„Az intézmény alapvető célja a tanulás támogatása. A vezető szerepe, hogy támogató tanulási környezetet hozzon létre, és biztosítsa azt, hogy az intézmény forrásait erre a célra használják fel. Mint irányító szakember, elsődleges feladatai közé tartozik az intézmény minden tagjának hatékony irányítása és menedzselése, valamint a gyermekközösség kialakítása, fenntartása és fejlesztése – fókuszban a nevelési eredményekkel.” (forrás: Országos tanfelügyelet kézikönyv óvodák számára ötödik, javított kiadás)*

**Feladat:** Az intézmény minden tagjának hatékonyan irányítása és menedzselése. Új nevelési és tanulás trendek beépítése a munkába. A differenciáló egyéni bánásmódot támogató módszertani eljárások irányítása. A megfogalmazott nevelési célok magas szintű megvalósítása.

Fő folyamatok területei:

- ✓ A gyermeki személyiségfejlődés támogatása
- ✓ Mérési-értékelési folyamatok eredményeinek felhasználása a nevelésben
- ✓ A kiemelt figyelmet igénylő gyermekekről való gondoskodás

✓ A fejlesztő célú értékelések beemelése az intézmény napi gyakorlatába.

**Eredmény**



Harmonikusan fejlődő gyermekek.

Tudatosan felkészült óvodapedagógusok.

Elégedett szülők.

Elégedett Fenntartó.

Terület	Célok, feladatok
A gyermeki személyiségfejlődés támogatása és biztosítása.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Az intézmény Pedagógiai Programjában foglalt célok és feladatok megvalósításának folyamatos ellenőrzése, a felmerülő módosítás esetén a feladatok meghatározása. (Nevelőtestülettel közösen) Jó gyakorlatok átadása egymásnak.</li><li>● Tagintézmények arculatának megjelenítése.</li><li>● Munkatársak szakmai együttműködésének támogatása.</li><li>● A nevelő-oktató munka minőségelvű elvárásainak megfogalmazása a nevelőtestület és a nevelőmunkát közvetlenül segítők bevonásával.</li><li>● A nevelő-fejlesztő munkát befolyásoló szakmai, - működésbeli és emberi problémák hatékonyabb kezelése.</li><li>● A tanköteles korú gyermekek iskolaelőkészítő foglalkozásainak koordinálása intézményi szinten és tagóvodai szinten is.</li><li>● „Suli nyitogató” iskola-előkészítés magasabb szintű kezelése.</li><li>● Új típusú kapcsolattartási formák és technikák meghonosítása az operatív működési problémák feltárására.</li></ul> <p><i>Fejlesztési célok, feladatok meghatározása:</i></p>

	<b>Rövidtávú cél 2022</b>	<b>Középtávú cél 2022-2024</b>	<b>Hosszú távú cél 2022-2027</b>
	<p>- Jól működő, támogató munkaközösségek megalakítása, feladataik konkretizálása.</p> <p>- Szülőkkel való partneri kapcsolat fenntartása, erősítése.</p> <p>-A pedagógiai munkafolyamatok figyelemmel kísérése.</p> <p>-Korszerű mozgásfejlesztés, a szabad játék folyamatos biztosítása.</p> <p>-Tanulási folyamatok támogatása.</p>	<p>- A Pedagógiai Program folyamatos vizsgálata, szükséges változtatások beépítése.</p> <p>-A Pedagógiai Programhoz illeszkedő innovatív kezdeményezések támogatása.</p> <p>-A szülőkkel kölcsönös bizalmon alapuló együttműködés, hiteles tájékoztatás, közös programok új kapcsolati formák igény szerinti bevezetése.</p>	<p>- A hatékony, nyugodt, kiegyensúlyozott pedagógiai munka feltételeinek biztosítása.</p> <p>-Hatékony együttműködés megvalósítása a szülőkkel, a gyermekek optimális fejlődése érdekében.</p> <p>- Tagóvodák digitális kommunikációjának fejlesztése.</p>
Mérési-értékelési folyamatok eredményeinek felhasználása a nevelésben.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Az intézményünkben használt, a gyermekek fejlődését nyomon követő dokumentáció felülvizsgálata, amennyiben szükséges. A mérési folyamatok továbbfejlesztése.</li> <li>● A fejlesztésben részt vevők közötti szakmai kapcsolatok erősítése - gyakoriság és az elvégzett mérési eredmények kölcsönös megismerése tekintetében (fejlesztő gyógypedagógus, logopédus, óvodapszichológus, óvodapedagógusok)</li> </ul> <p><i>Fejlesztési célok, feladatok meghatározása:</i></p>		
	<b>Rövidtávú cél</b>	<b>Középtávú cél</b>	<b>Hosszú távú cél</b>

	<b>2022</b>	<b>2022-2024</b>	<b>2022-2027</b>
	- A gyermekek fejlődését nyomon követő dokumentációk felülvizsgálata, átdolgozásának megszervezése, egyszerűsítése, folyamatának ütemezése.	- A mérőeszköz korrekciójának ütemezése, felülvizsgálata.  Szakmai kapcsolatok erősítése.	A gyermekek önmagukhoz mért optimális fejlődését biztosító hatékony megismerési - fejlesztési gyakorlat megvalósítása.
A fejlesztő célú értékelések beemelése az intézmény napi gyakorlatába.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gyermekek értékelésének kialakítása közös alapelvekkel, melyeknek elődleges szempontja között megjelenik a fejlesztő jelleg.</li> <li>• Belső / külső tudásmegosztás és továbbképzések szervezése a reflektív pedagógiai kultúra elsajátításához, és beemeléséhez az intézményi gyakorlatba.</li> </ul> <p><i>Fejlesztési célok, feladatok meghatározása:</i></p>		
	<b>Rövidtávú cél 2022</b>	<b>Középtávú cél 2022-2024</b>	<b>Hosszú távú cél 2022-2027</b>
	- Intézményen belül saját tapasztalatok, jó gyakorlatok reflektív bemutatása szakmai értekezlet/ munkaközösségi megbeszélés keretén belül.	- A sikeres pedagógiai munka folyamatos nyomon követése, megosztása egymás között.  -Szakmai bemutatók szervezése tagóvodák számára, és a többi érdeklődő számára.	- Elismerő, reflektív közeg kialakítása, ahol belső igényé válik a tudásátadás, egymás munkájának megismerése, elismerése.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A kiemelt figyelmet igénylő gyermekek - a tehetséggondozást</li> </ul>		



A kiemelt figyelmet igénylő gyermekekről való gondoskodás.	<p>vagy a felzárkóztatást igénylők - speciális támogatásának biztosítása.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Differenciáló, az egyéni tanulást támogató eljárások támogatása. Adaptív nevelés előtérbe helyezése.</li> <li>• Továbbképzési lehetőségek biztosítása a pedagógusok számára a problémás nevelési helyzetek megoldására.</li> <li>• Szülői esetek és beszélgetések kezdeményezése témaorientált, gyermekneveléssel összefüggő témákban, előadók felkérésével.</li> </ul> <p><i>Fejlesztési célok, feladatok meghatározása:</i></p>		
	<b>Rövidtávú cél 2022</b>	<b>Középtávú cél 2022-2024</b>	<b>Hosszú távú cél 2022-2027</b>
	- A kiemelt figyelmet igénylő gyermekekről való gondoskodás kihívásainak, nehézségeinek feltérképezése, megoldási, támogatási lehetőségek felkutatása. (tehetséggondozás, esélyteremtés).	- Továbbképzések felkutatása, szakemberek meghívása, előadások szervezése a témában. - A gyermekek fejlesztésébe bevont szakemberek szoros együttműködésének támogatása. (óvodapedagógus, óvodapszichológus, fejlesztő pedagógus stb.)	- A csoportok összetételének kialakítása során kiemelt figyelmet fordítok az egészséges, működőképes állapot kialakítására. - A pedagógusok számára esetmegbeszélések szervezése, ahol a felvetődő nehézségek megoldását segítő javaslatokat kaphatnak.

### 3. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és irányítása

**Cél:** „biztosítania kell, hogy az intézmény üzemeltetése hatékonyan és eredményesen, vezetői hatáskörének megfelelően történjen, továbbá gondoskodnia kell az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről.” (forrás: Országos tanfelügyelet kézikönyv óvodák számára ötödik, javított kiadás)

**Feladat:** Az intézmény üzemeltetés hatékonyságának biztosítása. Gondoskodás az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek eredményes elvégzéséről. Hatékony együttműködés a külső partnerekkel. Tényszerű és szakszerű szóbeli és írásos dokumentáció. A GDPR szabályzatok betartása a működés során.

**Fő folyamatok területei:**

- ✓ **Jogszabályi követelmények betartása, betartatása.**
- ✓ **Tájékoztatási kötelezettség, információs csatornák.**
- ✓ **Intézményi erőforrások kezelése.**
- ✓ **Intézményi gazdálkodás.**
- ✓ **Az intézményi működés nyilvánossága, arculattervezés hatékonysága.**
- ✓ **Az intézményi célok elérését szolgáló kapcsolatrendszer kiépítése és működtetése.**

**Eredmény**



**Hatékony szabályosan működő, elismert intézmény.**

Terület	Feladatok
Jogszabályi követelmények betartása, betartatása.	<ul style="list-style-type: none"><li>● GDPR magas szintű működtetése az intézményben, és az intézményt érintő hivatali bizalmas dokumentumokat érintő kezelésnél.</li><li>● Normatív szabályozottság bevezetése, és figyelemmel kísérése.</li><li>● Az intézmény működését befolyásoló jogszabályok, törvényi változások folyamatos követése.</li><li>● Valamennyi dolgozót érintően jogszabályi változásokról való</li></ul>

	<p>tájékoztatás megvalósítása folyamatosan. Egyéni és jogi segítségadás, ha szükséges.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapcsolattartás az Oktatási Hivatallal, Fenntartóval, Intézményfelügyeleti Főosztállyal.</li> </ul> <p><i>Fejlesztési célok, feladatok meghatározása:</i></p>		
	<p><b>Rövidtávú cél</b> <b>2022</b></p>	<p><b>Középtávú cél</b> <b>2022-2024</b></p>	<p><b>Hosszútávú cél</b> <b>2022-2027</b></p>
	<p>-Az információs felület folyamatos működtetése, ahol mindenki számára elérhető és nyomon követhetőek az aktualitások.</p>	<p>A nevelőtestületi és alkalmazotti értekezleteken az intézmény dolgozóinak tájékoztatása az aktuális változásokról és az azokból eredő feladatokról.</p>	
<p>Tájékoztatási kötelezettség – információs csatornák.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi gyakorlatban bevált kommunikációs eszközök és csatornák további használata, tovább fejlesztési lehetőségek felkutatása, igények folyamatos felmérése: <ul style="list-style-type: none"> <li>- munkatársak,</li> <li>- szülők,</li> <li>- külső partnerek körében.</li> </ul> </li> <li>• A közösségi médiákban való megjelenés lehetőségeinek felkutatása, optimális kihasználása.</li> <li>• A vezetői megbeszélések rendszerének hatékonyabb és informatívabb megvalósítása.</li> </ul> <p><i>Fejlesztési célok, feladatok meghatározása:</i></p>		
	<p><b>Rövidtávú cél</b> <b>2022</b></p>	<p><b>Középtávú cél</b> <b>2022-2024</b></p>	<p><b>Hosszútávú cél</b> <b>2022-2027</b></p>
	<p>- Igényfelmérés a különböző partnerek közötti információs csatornák alkalmazásával.</p> <p>-Kapcsolat felvétele a különböző média</p>	<p>- Hatékony információátadás fenntartása.</p> <p>- Folyamatos együttműködés és kommunikáció a</p>	<p>- Naprakész információáramlás biztosítása az alkalmazotti közösség részére.</p> <p>-Információban gazdag folyamatosan</p>

	felületekkel.	partnerekkel.	frissülő honlap működtetése.
Intézményi erőforrások kezelése.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az emberi erőforrások tekintetében a munkaerő gazdálkodás optimalizálása a pedagógiai célok érdekében. Munkaköri leírások folyamatos monitorozása és szükség szerinti módosítása.</li> <li>• Az üres álláshelyek folyamatos meghirdetése, vonzóvá tétele.</li> <li>• A munkavállalók túlterhelésének elkerülése, az egyéni teherbírás és vállalás összhangjának megteremtése.</li> <li>• A kiégés szindróma elkerülésére tett közösséget építő és egyéneket óvó módszerek alkalmazása. (relaxáció, feltöltődés megszervezése pl. nevelői kirándulások, szakmai napok) segítségével.</li> <li>• A tárgyi erőforrások tekintetében folyamatos cél az állagmegóvás és biztonságos működtetés megszervezése valamennyi tagóvodában.</li> </ul> <p><i>Fejlesztési célok, feladatok meghatározása:</i></p>		
	<b>Rövidtávú cél</b> <b>2022</b>	<b>Középtávú cél</b> <b>2022-2024</b>	<b>Hosszútávú cél</b> <b>2022-2027</b>
	<p>- Az erőforrások elemzése, az emberi erőforrás és a szervezet erősségének számbavétele.</p> <p>- Nyugodt, kiegyensúlyozott munkahelyi légkör biztosítása.</p> <p>-A meglévő tárgyi eszközök állagának megóvása.</p>	<p>A dolgozók egyenletes teher viselésének biztosítása.</p> <p>- A méltányosság elvének alkalmazása.</p> <p>- Személyes kompetenciákra szabott feladatok adása.</p> <p>- Az újonnan vásárolt játék eszközök hatékony használatára ösztönzés.</p>	<p>- A szervezeti kultúra folyamatos fejlesztése. Az elért eredmények megtartása.</p> <p>- Hatékony emberi erőforrás kezelés.</p> <p>- Gyermekközeli, praktikus, minden igényt kielégítő berendezések tárgyi eszközök, bútorok beszerzése, állagának megőrzése.</p>

<p>Intézményi gazdálkodás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiánylista rendszerének működtetése, mely segítségével információ szerezhető a különböző területeken felmerülő igényekről, szükségletekről.</li> <li>• A beszerzés és a megvalósítás ütemezési idő - és feladattervének éves megírása, működtetése.</li> <li>• A gazdálkodási folyamatok szabályszerűségének biztosítása.</li> <li>• A gazdasági szabályzatok folyamatos figyelemmel kísérése.</li> <li>• Rendszeres ellenőrzés, a költségvetési előirányzatok tartása, tagóvodák közötti erőforrás optimalizálás, megosztás, racionalizálás.</li> <li>• Forrásbővítést célzó megoldások keresése: <ul style="list-style-type: none"> <li>- pályázatokon való részvétel (Önkormányzati)</li> <li>- intézmény helyiségeinek (tornaterem) kiadása bérleti jogviszonyba.</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Fejlesztési célok, feladatok meghatározása:</i></p>		
	<p><b>Rövidtávú cél</b> <b>2022</b></p>	<p><b>Középtávú cél</b> <b>2022-2024</b></p>	<p><b>Hosszú távú cél</b> <b>2022-2027</b></p>
	<p>- A költségvetési keret időarányos felhasználása. - A költségvetési keret kiegészítése egyéb külső források bevonásával (pályázatok, támogatók).</p>	<p>- Költséghatékony, körültekintően takarékos gazdálkodás. - Pályázati lehetőségek kihasználása.</p>	
<p>Az intézményi működés nyilvánossága, arculattervezés hatékonysága.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi alapdokumentumok jogszabályoknak megfelelő elhelyezése és elérhetősége valamennyi óvodaépületben, a közösségi terekben, irodákban. (A szabályzatok frissítése)</li> <li>• Továbbra is a pozitív intézményi arculat formálása a gyermeki, szülői és partneri elégedettségre építetten (szóbeli és írásbeli visszajelzések követése).</li> <li>• Az óvodaépületek külső és belső megjelenésének magas színvonalú, egyéni arculatot és ízlésvilágot tükröző megjelenése.</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szülői kezdeményezések, ötletek feltérképezése (ötletládák kihelyezése, kérdőív szerkesztése) és aktív bevonásuk a közös tevékenységekbe.</li> </ul> <p><i>Fejlesztési célok, feladatok meghatározása:</i></p>						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rövidtávú cél 2022</th> <th>Középtávú cél 2022-2024</th> <th>Hosszú távú cél 2022-2027</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Szülők, partnerek véleményének feltérképezése. -Célok kitűzése, feladatok ütemezése.</td> <td colspan="2">– Gyermek-, szülő -, családbarát óvodakép kialakítása, fenntartása.</td> </tr> </tbody> </table>	Rövidtávú cél 2022	Középtávú cél 2022-2024	Hosszú távú cél 2022-2027	- Szülők, partnerek véleményének feltérképezése. -Célok kitűzése, feladatok ütemezése.	– Gyermek-, szülő -, családbarát óvodakép kialakítása, fenntartása.	
Rövidtávú cél 2022	Középtávú cél 2022-2024	Hosszú távú cél 2022-2027					
- Szülők, partnerek véleményének feltérképezése. -Célok kitűzése, feladatok ütemezése.	– Gyermek-, szülő -, családbarát óvodakép kialakítása, fenntartása.						
Az intézményi célok elérését szolgáló kapcsolatrendszer kiépítése és működtetése.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az óvodai Szülői Szervezettel való kapcsolattartás minden esetben váljon kiemelten preferált területté és vezetői team - et érintő feladattá.</li> <li>• A Fenntartóval való kapcsolattartást folyamatos és hatékony együttműködés kell, hogy jellemezze az intézmény zavartalan működésének érdekében.</li> <li>• Az intézmény partneri körének új és frissített dokumentálása (beazonosítása).</li> </ul>						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rövidtávú cél 2022</th> <th>Középtávú cél 2022-2024</th> <th>Hosszútávú cél 2022-2027</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Az intézmény partneri körének feltérképezése. - Hatékony kommunikáció segítségével. - Együttműködés a Fenntartóval, mely a biztonságos és gazdaságos működést biztosítja.</td> <td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A partneri kör változásainak nyomon követése.</li> <li>• A fenntartói előírásnak való megfelelés szakmai és gazdasági szempontból egyaránt.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Rövidtávú cél 2022	Középtávú cél 2022-2024	Hosszútávú cél 2022-2027	- Az intézmény partneri körének feltérképezése. - Hatékony kommunikáció segítségével. - Együttműködés a Fenntartóval, mely a biztonságos és gazdaságos működést biztosítja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partneri kör változásainak nyomon követése.</li> <li>• A fenntartói előírásnak való megfelelés szakmai és gazdasági szempontból egyaránt.</li> </ul>	
	Rövidtávú cél 2022	Középtávú cél 2022-2024	Hosszútávú cél 2022-2027				
- Az intézmény partneri körének feltérképezése. - Hatékony kommunikáció segítségével. - Együttműködés a Fenntartóval, mely a biztonságos és gazdaságos működést biztosítja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partneri kör változásainak nyomon követése.</li> <li>• A fenntartói előírásnak való megfelelés szakmai és gazdasági szempontból egyaránt.</li> </ul>						

#### 4. Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

**Cél:** “Képesnek kell lennie arra, hogy irányítsa annak a közös munkának a folyamatát, melynek során megszületnek a mindenki által elfogadott értékek, és jövőkép. Ezt hatékonyan kell

*kommunikálnia, támogatnia kell az értékek tevékenységekbe épülését a jövőkép elérését.”*  
(forrás: Országos tanfelügyelet kézikönyv óvodák számára ötödik, javított kiadás)

**Feladat:** fejleszthető területek azonosítása, célok kitűzése, irányok meghatározása. Változásokra nyitott környezet megteremtése. GDPR szabályzatok betartatása. Belső kontrollrendszer, és Kockázatkezelési rendszer működtetése.

**Fő folyamatok, területei:**

- ✓ Az intézményt érintő változásokra való reagálás,
- ✓ Az intézmény jövőképének kialakítása,
- ✓ Szervezeti rugalmasság megteremtése.

**Eredmény**



- Innovatív, változásokra nyitott intézmény,
- Tájékozott, rugalmas nevelőtestület.

Terület	Feladat		
<b>Az intézmény jövőképének kialakítása.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intézményi jövőkép megalkotása a külső, belső környezet és a folyamatban lévő várható változások figyelembevételével, fókuszban az „óvodás gyermekek”.</li> <li>• Stratégiai tervek készítése, mely alkalmassá teszi az intézményt a jövő célirányos és objektív tervezésére.</li> <li>• Klímateszt készítése az intézményi jövőkép meghatározásához, a változások menedzseléséhez.</li> <li>• Belső kontrollrendszer és kockázatkezelési rendszer hatékony működtetése.</li> </ul>		
	<b>Rövidtávú cél 2022</b>	<b>Középtávú cél 2022-2024</b>	<b>Hosszútávú cél 2022-2027</b>
	- Értékmegtartó, értékteremtő pedagógiai munka	- Értékeink, jövőképünk áttekintése,	- A Pedagógiai Program cél-és

	<p>megtartása, továbbfejlesztése az intézményi értékek, jövőképek áttekintésével.</p>	<p>stratégiai meghatározása, megjelenítése az intézményi működés minden területén.</p>	<p>feladatrendszerének gyakorlati megvalósítása, a szakmai elvárások és partneri igények figyelembevételével.</p>
<p><b>Az intézmény érintő változásokra való reagálás.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A jogszabályi változásokból adódó azonnali és szükséges szakmai válaszok lereagálása a legmagasabb szintű tudással és hozzáértéssel.</li> <li>• A széles körű információszerzési technikák által elébe menni a változásoknak, felkészülten és tudatosan tervezni a reagálást.</li> <li>• A kockázati tényezők folyamatos figyelemmel kísérése, és intézkedési terv készítése.</li> </ul> <p><i>Fejlesztési célok, feladatok meghatározása:</i></p>		
	<p><b>Rövidtávú cél</b> <b>2022</b></p>	<p><b>Középtávú cél</b> <b>2022-2024</b></p>	<p><b>Hosszú távú cél</b> <b>2022-2027</b></p>
	<p>- A hatályos jogszabályoknak megfelelő törvényes működés biztosítása</p>	<p>- A jogszabályok, a köznevelés stratégiai változásának, fenntartói döntéseknek figyelemmel kísérése.</p>	
<p><b>Szervezeti rugalmasság megteremtése.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nyitott, naprakész információs csatornák létrehozása és működtetése az intézmény valamennyi partnere vonatkozásában. (honlap, média, előadások, találkozók, megbeszélések, egyéb források)</li> <li>• Rugalmas és befogadó óvoda arculatának továbbvitele, a sikeres nevelés érdekeit szolgáló kezdeményezések beépítése.</li> </ul>		



## 5. Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

**Cél:** „Ahhoz, hogy az intézmény a kitűzött célokat elérje, tudnia kell, hogyan építsen csapatot, és tudásukat a célok elérése érdekében hogyan mozgósítsa. Mások menedzselése során magas szintű etikai és morális szempontokat kell figyelembe vennie.” (forrás: Országos tanfelügyeleti kézikönyv óvodák számára ötödik, javított kiadás)

**Feladat:** Irányítás és aktív szerepvállalás a belső intézményi ellenőrzési - értékelési rendszer kialakításában és működtetésében. Az óvodapedagógusok értékelésében **a fejlesztő szemlélet** érvényesítése, az erősségekre fókuszálás. A kollégák önfejlesztésre ösztönzése.

A vezetői feladatok delegálása, egyenletes terhelés megvalósítása.

Főbb területek:

- ✓ A vezetési feladatok megosztása, delegálási funkciók megvalósítása,
- ✓ Ellenőrzési és értékelési funkciók koordinálása,
- ✓ Motiválás,
- ✓ Együttműködés és csapatmunka,
- ✓ Szakmai fejlődés támogatása,
- ✓ Humán erőforrás gazdálkodás,
- ✓ Elfogadó környezet, pozitív munkahelyi klíma megteremtése.

Eredmény:



- Innovatív, sikeres pedagógusok,
- Támogató munkahelyi környezet.

Terület	Feladat
A vezetési feladatok megosztása, delegálási funkciók megvalósítása.	<ul style="list-style-type: none"><li>• A tagóvoda-vezetők felelősségének, jogkörének és hatáskörének szélesítése az ellenőrzési és értékelési funkciók területén.</li><li>• Belső-külső kapcsolatok szabályozása.</li><li>• A feladatok delegálása az intézményvezető-helyettesek felé.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A vezetőség tagjai között megosztásra kerül a nevelőtestületi, továbbá a teljes munkatársi értekezlet előkészítése, szervezése, vezetése és dokumentálása.</li> <li>• Valamennyi munkatárs felé határozott elvárás, a takarékos gazdálkodás megvalósítása és az óvodák tárgyi eszközeinek megóvása. Szükséges minden óvodafelhasználóval tudatosítani ezek betartását és betartatását.</li> </ul>		
	<b>Rövidtávú cél</b> <b>2022</b>	<b>Középtávú cél</b> <b>2022-2024</b>	<b>Hosszú távú cél</b> <b>2022-2027</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A vezetői team újra alakítása. (nyugdíjazás miatt)</li> <li>- A nyugdíjas vezetők helyett új vezetők megbízása.</li> <li>-Az óvodatitkárok munkájának összehangolása.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A vezetői team eredményes működtetése, hatékony feladatmegosztás.</li> <li>- Az új vezetők bevezetése, bevonása az intézményi munkába.</li> <li>- A megfelelő kommunikáció kialakítása minden folyamatban.</li> <li>- A pedagógiai munkát segítők alkalmazottak, technikai személyzet kompetenciájának bővítése, tökéletesítése.</li> <li>- Szakmai munkaközösségek munkájának összehangolása.</li> </ul>	
Ellenőrzési és értékelési funkciók.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Pedagógus életpályamodell és Tanfelügyeleti rendszerhez csatolt belső intézményi ellenőrzési és értékelési struktúra hatékony működtetése.</li> <li>• A belső ellenőrzések tervének közreadása és csatolása az éves munkatervhez.</li> <li>• Alkalmoszerű és nevesített ellenőrzések a teljes alkalmazotti kör tekintetében. Az ellenőrzések preferált szempontja a fejlesztő értékelés és fejlesztendő területek meghatározása.</li> <li>• A résztvevők sikerélményének emelése az ellenőrzés tekintetében.</li> <li>• Az ellenőrzések dokumentálása a meghatározott minták szerint</li> </ul> <p><i>Fejlesztendő célok meghatározása:</i></p>		

	<b>Rövidtávú cél 2022</b>	<b>Középtávú cél 2022-2024</b>	<b>Hosszútávú cél 2022-2027</b>
	- Az Éves Munkatervhez kapcsolódó Ellenőrzési terv ismertetése az intézmény minden dolgozójával.	- Belső ellenőrzések folyamatos működtetése.	- Fejlesztő értékelésekre épülő ellenőrzések tervezése, visszacsatolások.
Motiválás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ösztönző szakmai környezet kialakítása, ahol a tudás és a jó gyakorlatok beépítése a szakmai munkába, a segítő szándék, munkabírási közösségi szinten működik.</li> <li>• A pedagógusok módszertani szabadságának támogatása, személyes szakmai céljaik elérése érdekében.</li> <li>• Önfelkészítési tervek ösztönzése, továbbképzési, továbbtanulási tervek harmonizálása. (Beiskolázási terv)</li> <li>• A munkavállalók egyéni kompetenciájának feltérképezése, a feladatok személyre delegálása. Elismerések, dicséret a közösség szintjén.</li> <li>• Szükség esetén személyes beszélgetések kezdeményezése.</li> </ul> <p><i>Fejlesztési célok meghatározása:</i></p>		
	<b>Rövidtávú cél 2022</b>	<b>Középtávú cél 2022-2024</b>	<b>Hosszútávú cél 2022-2027</b>
	– Pedagógus önértékelések. - Intézményen belüli jó gyakorlatok átadása - Tudásmegosztás szorgalmazása.	– Innovációs pedagógiai módszerek beépítése a pedagógiai munkába. - Folyamatos minőségi pedagógiai munkára ösztönzés. -A jó gyakorlatok folyamatos bemutatására ösztönzés.	- Önértékeléshez szükséges fejlesztési tervek megvalósulásának nyomon követése. - A pedagógusok számára lehetőség biztosítása a megmutatkozásra, bemutatásra.

<p>Szakmai fejlődés támogatása.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A folyamatosan összegyűjtött szakmai gyűjtemény aktualizálása. (néphagyomány, mesék, zenei anyagok) vagy egyéb tevékenységi foglalkozási ágakhoz. (pl: vizuális neveléshez).</li> <li>• Belső tudásmegosztás szorgalmazása, esetleges publikációs aktivitás támogatása.</li> <li>• Innováció támogatása, inkluzív pedagógia előtérbe helyezése.</li> <li>• Gyakornokok munkájának támogatása.</li> </ul> <p><i>Fejlesztési célok meghatározása:</i></p>		
	<p><b>Rövidtávú cél 2022</b></p>	<p><b>Középtávú cél 2022-2024</b></p>	<p><b>Hosszútávú cél 2022-2027</b></p>
	<p>- A szakmai munka fejlődési lehetőségének folyamatos biztosítása.</p> <p>-Továbbképzési program, beiskolázási terv zavartalan működésének biztosítása, és figyelemmel kísérése.</p> <p>-Külső és belső hospitálások szervezése.</p>	<p>- A továbbképzéseken, és egyéb (a Kerület által szervezett képzéseken), konferenciákon való részvétel biztosítása.</p> <p>- Igényfelmérések után a Továbbképzési program elkészítése.</p>	<p>- A megszerzett tudás beépítése a mindennapi gyakorlatba.</p> <p>-A felkészülések támogatása, segítségadás a bemutató foglalkozásokra.</p> <p>- Az 5 éves továbbképzési program megvalósítása.</p> <p>- Hospitálási rendszer kiépítése, és folyamatos fenntartása.</p>
<p>Humán erőforrás gazdálkodás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• További lehetőségek felkutatása, munkaerő toborozás, megtartás. (hallgatói gyakorlati képzés) Célikirányos</li> </ul>		

	<p>humánkapcsolati tőke erősítése, intézmények, pedagógusok által használt közösségi oldalakon való megjelenítés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményt érintő átszervezésekben a szakmaiság és a gyermekek mindenekfelett álló érdeke legyen a vezérlő elv.</li> <li>• Ha szükséges, az Önkormányzattal egyeztetve csoport/óvoda bezárás, és a dolgozói állomány áthelyezése azokba az óvodákba, ahol munkaerőhiány van. A gyermekek delegálása a körzethatár esetleges módosításával.</li> <li>• Utánpótlás kinevelése, közoktatási vezető képzésre az alkalmas egyének beiskolázása.</li> </ul> <p><i>Fejlesztési célok meghatározása:</i></p>		
	<b>Rövidtávú cél 2022</b>	<b>Középtávú cél 2022-2024</b>	<b>Hosszútávú cél 2022-2027</b>
	- A humánerőforrás körütekintő kiválasztása.	Megfelelő humánerőforrás gazdálkodás.	
Elfogadó környezet, pozitív munkahelyi klíma megteremtése.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Személyes kapcsolatok fenntartása, megvalósítása.</li> <li>• Konfliktuskezelés szakszerűen, tapintatosan, határozott vezetői elvek és elvárások mentén, és humán megoldások keresése és megoldások preferálása.</li> <li>• A szabályok és elvárások betartása és betartatása, hiszen ez biztonságot ad minden dolgozó számára.</li> <li>• Az intézményi innovációk és kreatív gondolkodás támogatása, a másság elfogadás és ösztönzése az intézményi közösség által elfogadott keretek között.</li> </ul> <p><i>Fejlesztési célok meghatározása:</i></p>		
	<b>Rövidtávú cél 2022</b>	<b>Középtávú cél 2022-2024</b>	<b>Hosszútávú cél 2022-2027</b>
	- Nyugodt, kiegyensúlyozott munkahelyi légkör	Egyenletes teherviselés, igazságosság és méltányosság elvének alkalmazása. A	

	biztosítása.	személyes kompetenciákra való odafigyelés.
--	--------------	--

## 6. Vezetői kompetenciák

Cél: „Önismeret és önértékelés, a saját erősségeinek és a személyes és szakmai fejleszthető területeinek ismerete, valamint a kritikus önreflexió képessége teszi lehetővé a vezetők számára a feladatok kiadásának és a vezetés megosztásának megfelelő kezelését.”

(forrás: Országos tanfelügyeleti kézikönyv óvodák számára ötödik, javított kiadás)

**Feladat:** határozott célok mentén működő, de demokratikus elvek szerint rendeződő közösség teremtése. Hatékony kommunikáció a nevelési folyamat minden résztvevőjével: gyermekekkel, pedagógusokkal, partnerintézményekkel.

Fő területek:

- ✓ Önismeret (erősségeink és fejlesztendő területek),
- ✓ Vezetői hatékonyság,
- ✓ Önfejlesztés.

Eredmény



Hatékony vezetés.

Terület	Feladat
Önismeret (erősségek és fejlesztendő területek).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tudatos, magas szakmai tudást tükröző, elhivatott vezetői stílus alkalmazása.</li> <li>• A kollégák véleményének beépítése a munkába. Hiányosságok és korlátok megismerése, és fejlesztése.</li> <li>• Saját magam erősségeink és gyengeségeimnek az ismerete, fejlesztése.</li> <li>• Vezetői funkciók működtetése. (tervezés, szervezés, ellenőrzés értékelés, döntés)</li> <li>• Folyamatos önreflexió.</li> <li>• <i>Fejlesztési célok meghatározása:</i></li> </ul>

	<b>Rövidtávú cél 2022</b>	<b>Középtávú cél 2022-2024</b>	<b>Hosszú távú cél 2022-2027</b>
Vezetői hatékonyság.	- A Vezetői programban megfogalmazott célok, feladatok megvalósításának elindítása.	- A vezetői célok és feladatok megvalósítása az ütemezésnek megfelelően.	- A Vezetői programban megfogalmazott célok, feladatok megvalósításának nyomon követése, értékelése, szükség esetén korrekciója.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fenntartói és külső partneri visszajelzések kérése a vezetői munkáról.</li> <li>• Vezetői team visszajelzéseinek kérése időszakosan és szükség szerint.</li> <li>• Vezetői programban leírtak figyelembevétele a célkitűzéseknél, a tervezésben és a végrehajtásban.</li> <li>• Önreflexióra megvalósítása és további erősítése.</li> </ul> <p><i>Fejlesztési célok meghatározása:</i></p>		
	<b>Rövid távú cél 2022</b>	<b>Középtávú cél 2022-2024</b>	<b>Hosszú távú cél 2022-2027</b>
	-Vezetői és szakmai kompetenciák, vezetői funkciók erősítése, és fejlesztése.	-Vezetői és szakmai kompetenciák folyamatos frissítése, tudatos, következetes és hatékony működtetése.	- Az intézmény működésének hatékony elősegítése a vezetői funkciók összhangjának biztosításával.
Önfejlesztés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emberi, magatartásbeli, erkölcsi normák pozitív visszatükrözése a vezetés során.</li> <li>• Szakmai megújulásra való elkötelezettség megvalósítása.</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hitelesség fenntartása a vezetés egész területén.</li> </ul> <p><i>Fejlesztési célok meghatározása:</i></p>		
	<b>Rövidtávú terv 2022</b>	<b>Középtávú terv 2022-2024</b>	<b>Hosszútávú terv 2022-2027</b>
	- A vezetői önértékelés folyamatának megtervezése, szempontjainak, elvárásainak kidolgozása az öt kompetencia területéhez igazodva.	- A vezetési funkciók összehangolt működtetése.	- A vezetői erősségek fejleszthető területek meghatározása.  - Önjelesztési terv készítése, és megvalósítása.

## 7. Milyen óvodát szeretnék vezetni a következő 5 évben?

### 7.1. Vezetői jövőkép 2022 - 2027 - fejlesztési elképzeléseim –

*“Egynek minden nehéz, soknak semmi sem lehetetlen.”* (Széchenyi Ferenc)

Az elkövetkező 5 évben egy szabályozottan, törvényeknek megfelelően működő szervezetet szeretnék vezetni, amely magas értékrenddel rendelkezik, ugyanakkor sokszínű pedagógiai gyakorlatot valósít meg. Innovatív pedagógiai szemlélettel, megfelelő infrastrukturális háttérrel rendelkezik, és a családokkal együttműködve közös értékrendet képvisel.

#### **Ennek biztosítása érdekében elsődleges céljaim:**

- ❖ A gyermekek személyiségének harmonikus fejlesztése, boldog óvodás évek biztosítása.
- ❖ Szakmai fejlődés elősegítése, fejlesztése.
- ❖ Szervezeti kultúra fejlesztése, a közösségek összetartása.
- ❖ Szakmai önállóság biztosítása.
- ❖ Az alkotó pedagógiai klíma megteremtéséhez elfogadtatni a változások szükségességét.
- ❖ Hitelesség, következetesség, példaadás.
- ❖ Őszinteség, empátia, objektivitás, véleménynyilvánítás.



- ❖ Munkatársaim tisztelete – elismerése.

### Ennek érdekében fejlesztési céljaim

#### **Pedagógiai fejlesztési céljaim**

- ❖ A továbbképzéseken, belső tudásmegosztások alkalmával megismert és elsajátított új, korszerű módszerek jelenjenek meg a mindennapi munka folyamatában.
- ❖ Hatékony és eredményes konfliktus megelőzési és kezelési módszerek alkalmazása a mindennapi nevelőmunka során.
- ❖ Változatos pozitív énképet megerősítő önértékelést elősegítő értékelési módszerek alkalmazása.

#### **Szervezetfejlesztési céljaim**

**Kiemelt vezetői feladatommak tartom** a szervezeti kultúra fejlesztését. Ez az elkövetkezendő öt évben különösen meghatározó lesz szervezetünk életében. Az egyensúly megteremtésére törekszem.

**Erősíteni szeretném** az alkotói műhelymunkát, a munkaközösségi és egyéb szakma teamek működését. Inspirálom a kolléganőimet az önfejlesztésre, a továbbképzésben való részvételre.

Továbbra is a partnerek bizalmát élvező, demokratikus, **helyzetorientált vezetői stílust** szeretném képviselni, hiszen az elmúlt években megerősítést kaptam ebben.

**Erősíteni kívánom** a team - munkát, mert jó eszköze a csapatépítésnek. Továbbra is fontosnak tartom az elfogadó munkahelyi légkör megőrzését, ezért fontosnak tartom javítani azokat a területeket, ahonnan jelzés érkezik.

#### **Humán erőforrás fejlesztési céljaim:**

- ❖ Tovább kívánjuk erősíteni és mélyíteni a Klapka tagóvoda és a Károli Gáspár Református Egyetem közötti kapcsolatot, ugyanis a főiskolai hallgatók között lehet olyan hallgató, aki nálunk marad a főiskola elvégzése után óvodapedagógusi álláshelyen.
- ❖ Szorgalmazni fogom a pedagógiai asszisztensek jelentkezését a Főiskola óvodapedagógus szakára.
- ❖ Támogatom a pedagógus minősítésre való jelentkezést.
- ❖ Szeretném vonzóvá tenni a pedagógus - álláshelyeket. - A palota-pótlék, cafetéria plusz juttatás is már valamiféle előnyt ad az álláshelyek választásakor a jelentkezők számára.

- ❖ A Mozdonyvezető utcai és Vácrátót téri tagóvodák élére olyan szakmailag hozzáértő intézményvezető helyettes és tagóvoda - vezető megválasztása, aki hozzájárul a tagóvoda magas színvonalú munkájához. (A vezetők nyugdíjba mennek).
- ❖ A Bocskai tagóvoda dolgozói létszámának áttekintése, és (a csoportbezárás miatt) esetleges delegálása a Mozdonyvezető tagóvodába, ahol óvodapedagógus hiány van.
- ❖ **A nevelőmunkát segítő alkalmazottak** munkája elengedhetetlen feltételteremtő és segítő szerepének, fontosságának tudatosítása, érvényre juttatása.
- ❖ Fontosnak tartom az óvodapedagógusokkal a nevelési célkitűzések ismeretén alapuló szoros együttműködést, összehangolt munkát, kiemelten az óvodai életet átfogó gyermek – dajka közötti kapcsolat formáit és tartalmát.
- ❖ A vezetési feladatokban számítani szeretnék továbbra is a **vezető helyettesek és a szakmai munkaközösség vezetői munkájára**. A vezetői hatáskör és feladatmegosztást, a feladat és felelősség delegálását kiemelten igyekszem kezelni.

### **Tárgyi fejlesztési céljaim:**

Úgy érzem, hogy Rákospalotán az óvodai intézmények megfelelő tárgyi felszereltséggel rendelkeznek. A csoportszobák és mosdók kifestettek, szépen berendezettek. Az udvarok is rendelkeznek megfelelő telepített játékokkal, ami kielégíti a gyermekek mozgásigényét. (A Mozdonyvezető óvoda udvara átszervezést igényel). A tárgyi felszereltség megfelelő. Folyamatosan fejlesztjük az óvodák játék készleteit, a foglalkozáshoz az eszközöket, dekorációs anyagokat. Az óvodapedagógusok évente kapnak szakkönyveket, cd-ket, a foglalkozásokhoz. Az informatikai állományunk jól felszerelt. A jövőben kiépítésre kerül a csoportokban egy olyan kivetítő-rendszer, ami elősegíti az IKT eszközök folyamatos használatát (pl: természetfilmek, zenei anyagok, egyéb természettudományos ismeretek kivetítését). Minden tagóvoda rendelkezik megfelelő mennyiségű lappal, amit az óvodapedagógusok használhatnak az óvodai dokumentumok elkészítéséhez, továbbá a foglalkozásokon is felhasználhatják. (A további intézményfejlesztési céljaimat a fentiekben már kifejtettem).

### Előttünk álló feladat az óvoda új irányvonalainak további meghatározása: *Menedzsment szemlélet alkalmazása:*

Az óvodai intézményekkel kapcsolatban jó hírnevet kell szereznünk, meg kell mutatni az értékeinket, erősségeinket és sajátos arculatunkat. Meg kell láttatni a szülőkkel, hogy miért érdemes hozzánk járatni gyermekeiket. A partnerekkel is jó, harmonikus kapcsolatot szeretném

továbbra is ápolni, erősíteni. Az ismeretség, a jó hír közvetve hasznot is hozhat, gyarapodhat a támogatás, felajánlás. Ezért szükséges az óvodai életet reprezentáló programok szervezése. Ilyen programok lehetnek: (Nyílt-napok, szülős rendezvények, szüret, családi napok, egészségnap, sportnap.)

### **Továbbá:**

1. Szeretnék egy külön iskola-előkészítő „Sulinyitogató” csoportot indítani a nagycsoportos korosztály részére. Ez a szülők igényével is megegyezik. Így nagyobb hangsúlyt tudunk helyezni az egyéni fejlesztésre, felzárkóztatásra, tehetség ígéreték azonosítására, illetve fejlesztésre.
2. Tervezem a DIOO digitális „okosjáték óvodásoknak” program bevezetését is. Ez egy iskolaérettség felmérő és fejlesztő rendszer. Anyagi vonzata nagyobb, de pályázati pénzből, valamint Fenntartói támogatásból (ha van rá lehetőség) szeretném megvalósítani.
3. Folytatnám az eddig is jól bevált külső programok szervezését. (kirándulások, múzeumpedagógiai programok.)
4. Tervezem az óvodák közötti “Dekorációs-versenyt” a „legesztétikusabb, legdekoratívabb” óvoda címet minden évben elnyerheti óvodáink közül az arra legméltóbb óvoda.
5. Terveim között szerepel az óvodák közötti a „Palota kismestere” pályázat meghirdetése. Minden nevelési évben egy adott témakörben, meghatározott technikával /nemezelés, batikolás, agyagozás, túfestés/ vehetnek részt a pályázaton az óvodáink nagycsoportosai. Az elkészült munkákból mindig más óvodában kiállítást szervezünk, amit nemcsak a szülők, hanem a Fenntartó és minden érdeklődő megtekinthet, amit a XV. kerületi Médiaán keresztül is publikussá teszünk.
6. Továbbra is tervezem a Károli Gáspár Református Egyetem óvodapedagógus hallgatóinak elméleti-szakmai képzésében való részvételét. /Klapka óvoda/
7. Fontosnak tartom a környezet tisztelőtérre és óvására nevelést, ezért a Mozdonyvezető óvoda által kiemelkedően működtetett „Madár-Ovi” programba tervezem a többi óvodát is bevonni, madárbarát kert kialakításával.

## 8. ZÁRÓ GONDOLATOK

Felelősségteljes feladatnak érzem az intézmény vezetését. Nevelni a jövő nemzedékét nagyon szép és elhivatott feladat. Reméljük a mi óvodainkba járó gyermekek felnőtt korukban a társadalmunk hasznos tagjaivá válnak. Úgy gondolom, hogy óvodánk múltját ápolni, jelenéről, jövőjéről gondoskodni különleges feladat, annál is inkább, mert a bent felnövekvő gyermekek sorsa, élete a tét. Sokat kellett dolgoznunk azon, hogy a kitűzött célokat együttműködve, közösen csapatként érjük el. Ennyi idő elteltével úgy érzem, kitartó munkával sikerült megnyernem a gyermekek, szülők bizalmát, a nevelőtestület, valamint a többi dolgozó megbecsülését, tiszteletét. Büszke vagyok arra, hogy óvodapedagógusainkat szakmai igényesség, elkötelezettség, toleráns szemléletű nevelési módszerek jellemzik. Pedagógus munkát segítő dajkák, pedagógiai asszisztenseink, óvodatitkárok tökéletesen kiegészítik a pedagógiai munkát, és tudjuk, hogy technikai dolgozóinkra is bármikor számíthatunk. Az óvodánk eredményeit, sikereit, hagyományait megtartva azonban nyitottnak kell lennünk a folyamatosan változó igényekhez, körülményekhez, hogy még több eredményt tudjunk elérni.

A pályázatomban leírtak alapján szeretnék további lehetőséget kapni, hogy az óvodában folyó színvonalas nevelési munkát folytathassam, vezetői munkámmal hozzájárulhassak az óvoda jövőbeli sikereihez. Azt szeretném, hogy óvodánk hosszú távon vonzóak maradjanak a XV. kerületben élők számára, és színesítsék kerületünk óvodahálózatát. Ennek érdekében a legjobb tudásomat igyekszem nyújtani, és a továbbiakban is készen állok arra, hogy tovább fejlesszem magam a fejlődés érdekében.

A pályán eltöltött évek, személyes hitem, és az óvoda iránt érzett lojalitásom, valamint vezetési ismereteim, tudásom és tapasztalataim alapján, felkészültnek érzem magam az intézmény vezetésére.

### **Befejezés**

Szeretném megköszönni mindazoknak a segítségét, akik az elmúlt időszakban támogattak, akik arra biztattak, hogy pályázzak, mert érdemesnek találnak erre a komoly, teljes embert igénylő feladatra, ami maga az intézményvezetés. Köszönöm támogatásukat!

Vezetői feladatra vállalkozni, nekem annyit jelent, hogy alázattal, elkötelezettséggel, emberi tartással és szakmai tudással felvértezve szolgáljak. Vezetői munkám során továbbra is építek munkatársaim szakmai tudására, elhivatottságára, számítok a pedagógiai asszisztensek, a

dajkák segítő munkájára, hiszen munkájuk nélkül nem tudnánk minőségi fejlesztést biztosítani gyermekeink számára.

*„Mert az építéshez mindenkire szükség van. Ha együtt, közös akarattal építünk, az eredmény sokunk szeretetét tükrözi. Értsük meg külön-külön, de együtt is, mire hív és indít bennünket a Lélek.”*

**Budapest, 2022. 04. 13.**

**Balla Béláné**

**Felhasznált irodalom:**

- ✓ 2021-2022 éves intézményi Munkaterv,
- ✓ 2020-2021- intézményi szakmai beszámoló,
- ✓ Az intézmény Pedagógiai Programja,
- ✓ Intézményi elvárásrendszer,
- ✓ Előző vezetői pályázat,
- ✓ Országos tanfelügyeleti kézikönyv óvodák számára, (ötödik, javított kiadás)