

### 3 INTÉZMÉNYVEZETÉSI PROGRAM

#### 3.1 Szakmai helyzetelemzés

---

A Kispatak Óvoda Nagykovácsi egyetlen önkormányzati fenntartású óvodája. Az idei évben alapításának 120. évét ünneplő, egykor egycsoportos kis óvoda mára három épületben, tizenhárom csoportban 360 gyermek neveléséről gondoskodik, immár hatvan embert foglalkoztató köznevelési intézménnyé, munkahellyé vált. A nagykovácsi óvoda fejlesztése egybeesett azzal az időszakkal, melyet Nagykovácsi falusias jellegének elvesztése, a belterületbe vonásokkal párhuzamosan meginduló nagyarányú betelepülés és a hazai összehasonlításban is egyedülállóan kimagasló születési mutatók jellemeznék. A 2008-ban megnyert Európai Unió pályázat hozományaként az akkor már két épületben, hat csoporttal működő intézmény három évig plusz négy majd még két csoporttal és plusz egy épülettel érte el jelenlegi nagyságát.

Az emberi erőforrás tíz évvel ezelőtt nem volt kritikus tényező óvodánkban. Az akkori betöltésre váró álláshelyekre nagy számban jelentkeztek mind az óvodapedagógusok mind a pedagógiai munkát segítő kollégák. A munkatársak kiválasztása éppen ezért magas minőségi elvárások mentén haladt. Az évek során megváltozott ez a helyzet. A pedagógus szakma alacsony presztízse, valamint Nagykovácsi periférikus helyzete folytán (Budapesttől való távolsága, albérleti díjak volumene, magas csoportlétszámok) kevésbé preferálttá vált intézményünk a munkát kereső óvodapedagógusok körében. Folyamatos munkaerőhiánnyal küzdöttünk és küzdünk ma is, ami komoly fizikai és lelki terhet jelent a permanens helyettesítést vállaló munkatársaknak. Problémát jelentett ezért, hogy az új dolgozók felvételénél kevésbé érvényesülhettek minőségi kiválasztási szempontok, mert személyzeti politikánk a túlélésre és a státuszok betöltöttségére koncentrált. Az óvoda utóbbi öt évében megnőtt a fluktuáció a munkatársak körében.

A Kispatak Óvoda 25 óvodapedagógus munkatársa közül egy főnek középiskolai végzettsége van, a többiek valamennyien felsőfokú végzettségű óvodapedagógusok, közülük heten szakvizsgáz szereztek. Két óvodapedagógusunk gyakornoki státusszal rendelkezik. A fejlesztő munkát az intézményben státusszal rendelkező gyógypedagógus munkatársunk támogatja. 2014 szeptemberétől 5 fő pedagógiai asszisztens tevékenykedik intézményünkben. Dajkáink közül 6 fő elvégezte a dajka-képzőt és nyolcan érettségivel is rendelkeznek. Egy fő óvodatitkár, 1 fő ügyviteli alkalmazott, 2 fő gondnok- fűtő-kertész, és 5 fő konyhai dolgozó vesz részt óvodánk nevelőmunkájának támogatásában. Az intézményvezető munkáját egy

vezető helyettes és két tagóvoda vezető segíti (valamennyien csoportban dolgozó pedagógusok). A gyermekétkeztetés minőségéről, ellenőrzéséről, az étkezési térítési díjak beszedéséről, és a HACCP rendszer működtetéséről 1 fő élelmezésvezető kolléga gondoskodik. A vezetőség tagjai továbbá a munkaközösség vezetők, akik a szakmai munka közvetlen koordinálói. Intézményünkben öt szakmai munkaközösség tevékenykedik.

Óvodánk 13 csoportban 360 gyermek neveléséről gondoskodik. A központi intézmény (Kaszáló utca 16-18.) 6 csoporttal rendelkezik, valamennyi osztatlan életkori összetételű. A tagóvodák közül a Dózsa György utcai intézményünkben 5 csoport működik. Közülük négy osztatlan és egy osztott életkorú gyermekcsoport. Harmadik épületünkben (Száva utca 7.) két csoport gyermekeit neveljük, ezek a csoportok osztatlan életkori összetételűek.

Az óvoda pedagógiai filozófiája közel 10 év alatt kristályosodott ki. Az egykor az „Óvodai nevelés a művészetek eszközeivel” című programot adaptáló nevelőközösségből mára egy saját Pedagógiai Programmal büszkélkedő kollektíva lett. Óvodánk jövőképe lassan változott, de olyan világos és közös elveken haladt, mellyel párhuzamosan világossá váltak együttes pedagógiai céljaink. A megalkotott Pedagógiai Programunk már ennek a gondolkodási folyamatnak és tervezésnek az eredménye, konklúziója. A közös munka valódi csapatot hozott létre, akik képesek voltak meghatározni az intézményi prioritásokat és az ennek adekvát stratégiát. Pedagógiai Programunk „A TERMÉSZET ÚTJAIN – TERMÉSZETES NEVELÉSSSEL” címet viseli. A Program alappillérei a nyitottság, a természet felé való odafordulás, a hagyományok és jeles napok tisztelete, a kölcsönös elfogadás, a szabad játék elsődlegessége és az élményközpontú tapasztalatszerzés.

Szakmai, pedagógiai hitünk minden bizonnyal olyan erőt képvisel intézményünkben, melyet bátran és büszkén vállalhatunk. Ez azért is ennyire fontos, mert egyik legfőbb célként azt tűztük ki, hogy nevelőmunkánkkal elégedettséget szeretnénk elérni.

A Kispatak Óvoda intézményvezető munkakör betöltésére kiírt pályázat tartalmi részeként a szakmai helyzetelemzést kívánom tovább árnyalni az alábbi területek kiemelésével, és két óvodavezetői ciklus érintésével, táblázatba foglaltan összegezve és részletezve.

A szakmai helyzetelemzés elkészítésében segítségemre volt a Kispatak Óvodában óvodapedagógusként végzett több mint 10 éves munkám valamint általános vezető helyettesi funkcióm betöltésekor szerzett szakmai tapasztalatom. Mindezek konklúziója jelen pályázati dokumentáció, mellyel támogatni kívánom a jelen és a jövő óvodavezetésének szakmai vezetői tervét és megvalósulását.

Közösség – szervezeti egység		
Szakmai helyzetelemzés I. 2012. június – 2015. július	Szakmai helyzetelemzés a változások tükrében II. 2015. augusztus – 2016. május	További fejlesztés tervezettség
A dolgozóink közötti kapcsolatok a kezdeti (kisebb szervezeti méretből adódóan) szoros, bensőséges szakmai emberi jellemzőktől eltávolodva, az intézménybővítést követően távoli, formális kapcsolatokká váltak.	A csoportkohéziót erősítő beszélgetések szervezése segítette az óvodai közösség alakulását. A munkatársainkat a vezetés bevonta a tervezés-előkészítés fázisába. Szakmai terv készült, melyek lehetnek azok a kapcsolódási pontok, melyek erősíthetik dolgozóink között a szervezeti célok iránti elkötelezettséget, a közös munkában való részvételt támogathatják.	A közösségépítési tervek folyamatos, rövid –közep-és hosszú távú –közép-és hosszú távú éves elképzeléseinek irásos dokumentálása kiemelten a vezetői éves munkatervekben. Megvalósulásuk minőségi ellenőrzése a napi gyakorlatban és időszakos periodicitással.
A tagóvodák szintjén megmaradt bizalmat adó szűkebb csoportot magába foglaló közösségek gyakran kritikusan szemlélték egymást, mindezt úgy, hogy csökkent a szakmai kapcsolatok (hospitálások, esetelemzések, értekezletek...) száma.	Egymás szakmai munkájának megismerésének kiterjesztése megtörtént. A nevelőtestületi értekezleteken minden alkalommal szakmai szempontú projekt ismertetések és bemutatók tartása szerveződött. A hospitálások száma nem emelkedett. Ennek oka a folyamatos helyettesítések vállalása és többletterhe.	
Megsokszorozódott a deficités információáramlásból levezethető, alulinformáltságból adódó téves és romboló hatású kommunikáció és szituáció.	A szükséges és elégséges vezetői beavatkozások megvalósultak a szervezeti egységet veszélyeztető és az intézményi megítélést romboló kommunikációk esetében. A hiányos információáramlás kiküszöbölésére tett lépések folyamatos monitorozása és korrigálása megtörtént.	

Információs rendszer / belső		
Szakmai helyzetelemzés I. 2012. június – 2015. július	Szakmai helyzetelemzés a változások tükrében II. 2015. augusztus – 2016. május	További fejlesztés tervezettség
<p>A korábbi intézményvezető vezetési funkcióit úgy szerette volna működtetni, hogy a feladatoknak legmegfelelőbb struktúrát, munkamegosztást és információs rendszert alakít ki, de ennek részletes tervét nem tartalmazta pályázata. A jelzett időszakig nem történtek konkrét lépések e területen és ezek elmaradása a szervezeti kapcsolattartás és információáramlás komoly deficitjét okozták. A tagóvodák között és a székhely óvodán belüli teljes kommunikációs szétesés volt tapasztalható.</p>	<p>A pedagógiai szakmai koordinációs megbeszélések új időtervének felállítása megvalósult a teljes szervezet, a tagóvodák szintjén, továbbá a pedagógus és nem pedagógus kollégák tekintetében. A pedagógiai asszisztensek bevonása megtörtént az óvodapedagógusok szakmai megbeszélésének rendszerébe. Az írásos emlékeztetők rendszerének visszaállítása megvalósult a korábban kiválóan működő eredeti formában: (aláírással visszaigazolás annak tartalmi megismeréséről valamennyi csoportban dolgozó felől)</p>	<p>A belső információs rendszer körének további bővítése a gyermekcsoportokon kívül dolgozó munkatársak aktívabb bevonásával, vezetői információs rendszerbeli feladatmegosztással, azonnali határidejű kivitelezéssel.</p>

<b>Információs rendszer / külső</b>		
Szakmai helyzetelemzés I. 2012. június – 2015. július	Szakmai helyzetelemzés a változások tükrében II. 2015. augusztus – 2016. május	További fejlesztés tervezettség
<p>A szülők tájékoztatása az óvodai történésekről esetleges volt, és alacsony szakmai nívón történt. Az alábbi területeken vált deficitessé a külső információs rendszer működtetése:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Óvodai honlap formai és tartalmi megjelenése</li> <li>2. Tájéoló újságban történő tájékoztatás a szakmai életről</li> <li>3. Csoportok infomatívítása pedagógiai munkájukról az óvodahasználók irányába.</li> </ol>	<p>Az óvoda külső kommunikációjának koordinálására <i>szakmai munkaközösség alakult</i>, melynek feladata egy egységes, magas minőségi (tartalmi és formai) követelményeknek való megfelelés tervezése az 1. és 2. területeken.</p> <p><i>Az óvodai honlap strukturális reformja</i> a tervezés szintjén optimálisan szerveződik. Elfogadott és folyamatosan monitorozott szakmai követelményé vált a csoportok igényes külső információs megjelenése és a naprakész tájékoztatás közvetítése intézményi szinten.</p> <p><i>Az óvodai csoportok információs felületeinek</i> (csoport hirdető fala, facebook csoport, levelező lista...) kihasználása jelenlegi fázisában fejlesztendő terület a szülők és más érdeklődők informálása az adott nevelési időszakra vonatkozó tervek vonatkozásában. A nagykovácsi lakosok tájékoztatása óvodánk szakmai életéről magas minőségi elvárások mentén valósult meg a Tájéoló című helyi önkormányzati lapban.</p>	<p>Rövidtávú koncepció és kiviteli terv a honlap módosítására vonatkozóan. Személyi munkaköri leírások módosításával a külső információs feladatstruktúra lefedése minden területen. Közép és hosszú távú információs terv készítése az óvodahasználói igények folyamatos feltérképezésével.</p>

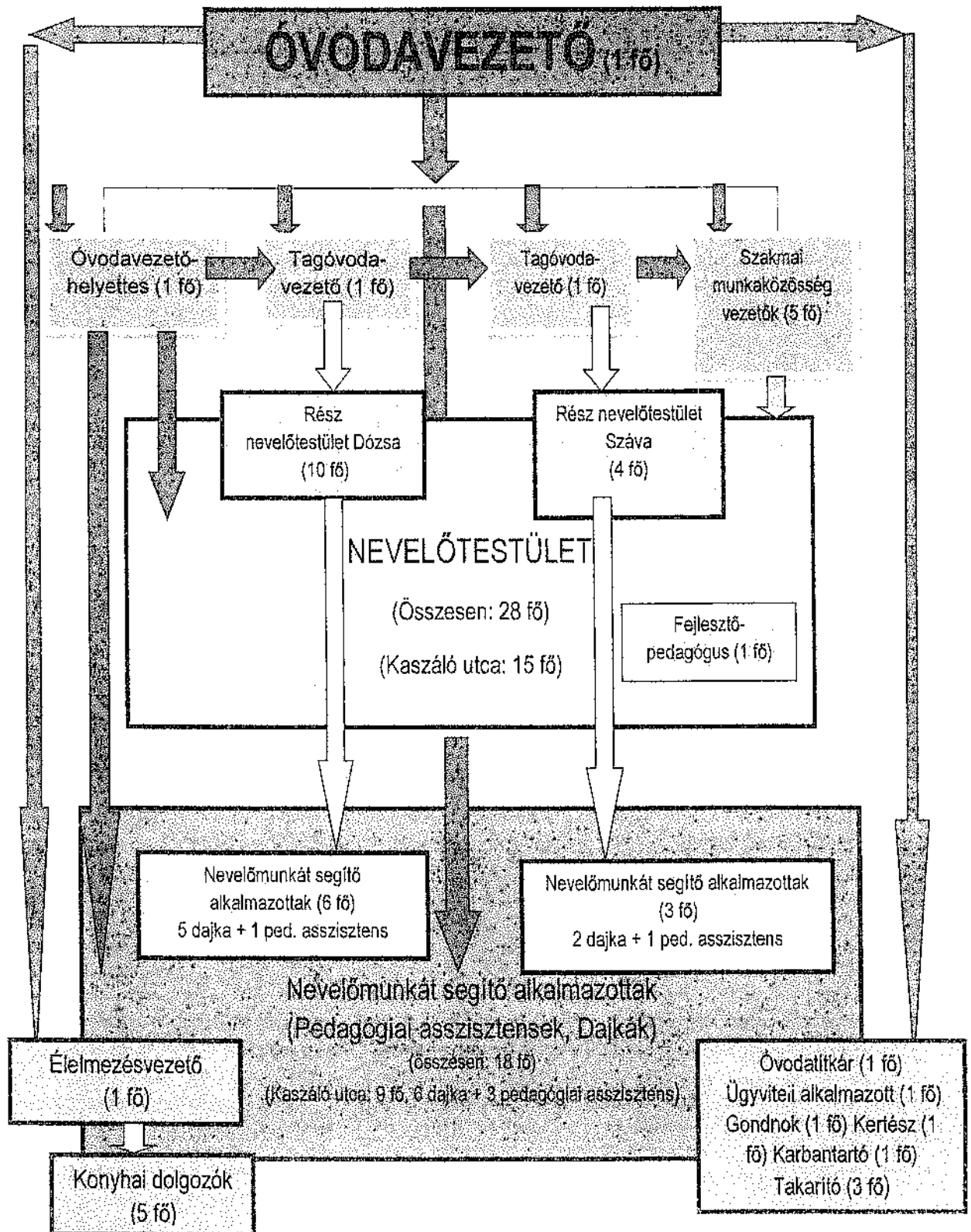
<b>Partnerkapcsolatok</b>		
Szakmai helyzetelemzés I. 2012. június – 2015. július	Szakmai helyzetelemzés a változások tükrében II. 2015. augusztus – 2016. május	További fejlesztés tervezettség
<p>A szülőkkel való kapcsolattartás intézményi szinten a 2014-15-ös nevelési évben sikeresnek mondható. Megalakult és működő képessé vált egy addig „alvó” állapotú Szülői Közösség.</p>	<p>A Szülői Szervezet új vezetője aktív és rendkívül együttműködő attitűdjé az önkéntes óvodai munkák szervezésekor példaértékű és a jövőbeni tervek kialakításakor erősségként tekinthető.</p>	<p>Az IBÖ tervezett elégedettségmérés kérdőíveinek időszakos és határidős megvalósítása és eredményeinek tükrében célorientált feladatterv készítése a problémás területeken. A helyi civil kapcsolatok további bővítésére készített terv, mely konkrét terület megjelölést és együttműködési lehetőségeket tartalmaz.</p>
<p>A partneri elégedettség mérés tekintetében jelentős elmaradás jelentkezett. Oka: 2012 óta nem történt meg a Szülői elégedettségmérés lebonyolítása intézményi és csoportos szinten se.</p>	<p>A megalakult IBÖ programjában szerepel a szülői visszajelzések gyűjtése. 2016. május végén megtörténik a kérdőívek kiosztása, az elégedettségmérés megvalósítása.</p> <p>2016-ban megvalósult a Nagykovácsi Általános Iskola első osztályos tanítóinak elégedettségmérése. Óvodánk által szerkesztett kérdőíves formában kaptunk visszajelzést pedagógiai munkánkról az óvodánkból kikerülő, jelenleg első osztályos gyerekek vonatkozásában.</p>	
<p>A szakmai kapcsolatok szűkösek, elengedhetlenné vált külső szakmai partnerek felkutatása és bevonása nevelési gyakorlatunkba</p>	<p>Szakmai külkapcsolatok fejlesztési területeire tett javaslat megvalósult: Az óvoda egy magas szakmai nívón dolgozó intézménnyel, a Hajdúböszörményi Napsugár óvodával (országos referencia óvoda) kapcsolatfelvételt kezdeményezett, melynek eredményeként a kölcsönös szakmai látogatás megtörtént. A Gondolkodj Egészségesen Alapítvánnyal közös pályázat beadása valósult meg. A budapesti Zalai úti óvoda pedagógusai továbbképzésen és hospitáláson vettek részt óvodánkban (Cinege csoport).</p>	
<p>A helyi és országos civil szervezetekkel való kapcsolattartás rendkívül formális vagy nem létező.</p>	<p>Első körben azon helyi civil erőkkkel való kapcsolatfelvétel történt meg, melyek az óvoda nevelési profiljával egyező vagy azt szervesen kiegészítő tevékenységet végeznek.</p> <p>Linum Alapítvány: Nárcisz programja                      NUSE: Bózsik program                      Nagykovácsi Alapfokú Művészeti Iskola:                      Koncertek                      Gondolkodj Egészségesen Alapítvány:                      ERASMUS pályázati partnerség.</p>	

<b>Szervezeti struktúra</b>		
<b>Szakmai helyzetelemzés</b> I. 2012. június – 2015. július	<b>Szakmai helyzetelemzés a változások tükrében</b> II. 2015. augusztus – 2016. május	<b>További fejlesztés tervezettség</b>
<p>A Kispatlak Óvoda hirtelen bővülésének eredménye lett, hogy a megnövekedett szervezet egy kevésbé átlátható struktúrát kapott. Bár egy vezetés alatt működött a három szervezeti egység, mégis nyilvánvalók lettek a lényegi különbségek. A székhely óvoda és a tagintézmények között az eltelt két évben minimálisra korlátozódott a szakmai és emberi kapcsolatok és találkozások száma, mely jelentősen gátolta a sikeresebb és szakmailag hatékonyabban együttműködni képes óvoda létrejöttét.</p> <p>A tagóvodai irányítás feladatmegosztása teljesen elkülönült, a vezető-helyettesi funkció intézményi szinten nem egységesítette és preferálta a tagóvodák között intenzívebb kapcsolattartást.</p>	<p>A megnövekedett intézményi munkavállalói létszám (Natli dolgozóinak állományba vétele 2016. október) egy adminisztratíván rendkívül nehezen koordinálható szervezeti struktúrát hozott létre. A Kispatlak Óvoda történetében még soha nem fordult elő a jelen helyzet dolgozói létszáma, mely 60 fő. Az adminisztrációs feladatteher hatékony menedzselése nem kivitelezhető az 1 státuszú óvodatitkár, a 0,5 státuszú ügyviteli alkalmazott munkájával.</p>	<p>A szervezeti magyságból adódó specifikumok láthatóvá tette a tagóvodák szintjén is. Az egyes tagintézmények önkéntes vállalás alapján elkészíthetik tagóvodai pedagógiai Programjukat, melyben megjelenítik azokat az eltérő és lényeges jegyeket, amelyek csak rájuk jellemzők és más úton haladva jutnak el a közös célig. A humánerőforrás tervezésekor lényeges szempont legyen a mesterpedagógusok külön intézménybe történő munkavégzési helyszínének kijelölése a helyettesítések könnyítése okán.</p> <p>Státuszgény közzvetítése: + 0,5 ügyviteli alkalmazott, mely státuszt a jelenleg nem betöltött Száva utcai karbantartói státusz terhére valósítjuk meg. Az intézményi nyitvatartási idő módosítására vonatkozó javaslat beadása a Képviselet felé.</p>
<p><u>Kaszáló utcai székhely óvoda:</u></p> <p>A legnagyobb szervezeti egység, ahol a legjelentősebb probléma a munkarend megszervezése volt, különösen az esetleges hiányzások alkalmával. Ezt tovább nehezítette az ebben az épületben dolgozó mesterpedagógusok magas száma (3 fő), akik heti egy alkalommal nem vettek részt az intézményi munkában.</p> <p>Ebben az épületben a legnagyobb a munkaerő fluktuációja, mely azt eredményezi, hogy csekély mértékű a közösség összetartó ereje a gyakori munkatársváltások miatt is. (5 év alatt 12 kolléga cserélődött)</p>	<p>Az új kollégák felvételekor megjelentek a valós szakmai és humán elvárások.</p> <p>Előtérbe került a közösség megtartó ereje, hogy ne terheljék szakmai és emberi konfliktusok a szervezetet.</p> <p>A szervezeti rend felülvizsgálata megtörtént, innovatív munkaszervezési eljárások kerültek bevezetésre a szükséges és váratlan munkaerőhiány pótlására, megoldására.</p> <p>Megkezdődött a szervezeti struktúra teljes átszervezése a munkaerőhiány betöltés optimális tervezettség érdekében.</p>	

<p><u>Száva utcai tagóvoda:</u></p> <p>A legkisebb szervezeti egysége óvodánknek. A munkatársak részéről a legnagyobb összetartozást és rugalmasságot igényli és valósítja meg. A kollégák munkarendje a nyitás és zárás folyamatos vállalási kötelességével jár és itt a legkevesebb a pedagógusok fedési ideje. A legmagasabb óraszámban itt szükséges az elvárt plusz feladatok teljesítése. Hosszabb ideje tapasztalat, hogy az óvoda nyitvatartási ideje eltér a szülők által igényelt óraszámától.</p>	<p>A kollégák terhelésének csökkentése nem valósulhatott meg a nem tervezett munkaerő kiesés okán. Továbbra is problémát jelent a munkavégzési helyként állandóan az épületben dolgozó pedagógiai asszisztens kérdésének megoldása.</p> <p>A nyitvatartási időre vonatkozóan intézményi szinten elkészült az egész évet felölelő kihasználtsági mutatót érintő felmérés a reggeli időszakra vonatkozóan. Az esetlegesen a 7-17 óráig való nyitvatartási rend bevezetése, mely garantálja a hosszabb óvodapedagógusi fedési idő megvalósulását az eredményesebb fejlesztési célok közös eléréséhez, valamint a feszített munkaterhek csökkenését továbbra is tervben maradt.</p>
<p><u>Dózsa György utcai tagóvoda:</u></p> <p>A kibővített épületben jól felépített szervezeti struktúra és munkarendszer alakult ki. A közösséget összetartó és bizalmon alapuló humánkapcsolatok jellemezték.</p>	<p>A tagóvodában kialakult szervezeti egység részben megbomlott, a további sikeres működés érdekében az átszervezés érintette a tagóvodai struktúrát is.</p>



A Nagykovácsi Kispatak Óvoda szervezeti struktúra ábrája 2016-ban.



<b>Pedagógiai program</b>		
<b>Szakmai helyzetelemzés</b> I. 2012. június – 2015. július	<b>Szakmai helyzetelemzés a változások tükrében</b> II. 2015. augusztus – 2016. május	<b>További fejlesztés</b> <b>tervezettsége</b>
A PP nyilvánossága, elérhetősége nem kellően transzparens a célközönség és a felhasználók számára	A PP kihelyezése-elérhetősége valamennyi tagóvodában megtörtént. Az intézmény nyílt napjain valamennyi látogató betekintést nyerhetett nevelésfilozófiánkba.	A PP-ban foglaltak folyamatos és magas színvonalú megvalósulása, szükséges és kötelező módosításainak tervezése, kivitelezése. Szakmai munkaközösség létrehozása a Pedagógiai Program karbantartására. A néptánc szervezeti kereteinek újragondolása és hatékony megvalósítása.
A PP néptánc specifikuma megkérdőjelezhető az egyetlen szakemberre építettsége okán.	A Pedagógiai Programban kiemelt helyen (specifikumként) szerepeltetett néptáncot egyetlen szakember volt képes kompetens módon megvalósítani valamennyi óvodánkban. A civil pályázati forráson nyert támogatással a Nagykovácsi Óvodásokért Óvodai Alapítvány segíti munkatársainkat olyan belső képzési lehetőséggel, mely célként jelölte meg a néptánc (gyermektánc) elemeinek tudásátadását és lehetséges beépítését az ének-zene, énekes játék, gyermektánc tevékenységbe.	
A PP hiányossága a kötelező egészségfejlesztési program beemelése és megvalósulása	A PP aktualizálása elsősorban a kötelező egészségfejlesztési program kidolgozását jelenti. A „Gondolkodj egészségesen program” bázisóvodai helyszínének megpályázása megtörtént.	

<b>Szülői Szervezet</b>		
<b>Szakmai helyzetelemzés</b> I. 2012. június – 2015. július	<b>Szakmai helyzetelemzés a változások tükrében</b> II. 2015. augusztus – 2016. május	<b>További fejlesztés</b> <b>tervezettsége</b>
Az „alvó” állapotban lévő Szülői Közösség aktívvá tétele az akkori vezetés erősségei közé tartozott. A Szülői Szervezet tagjai olyan szülők közül kerültek ki, akik cselekvő civilként akarták támogatni óvodánk pedagógiai munkáját. A 2014/15-ös évben létrejött Szülői Szervezet vezetője jól szervezte a teendőket, koordinálta és dokumentálta a terveket.	A Szülői Szervezet új vezetője sikeresen vitte tovább elődje munkáját. A Szervezet aktivitásának fenntartása és bevonása az intézmény szakmai életébe optimális lett.	Továbbgondolásra érdemes a gyakoribb tagsági megbeszélések kezdeményezése az esetlegesen felmerülő intenzívebb tájékoztatási és kapcsolattartási igények kielégítése céljából

<b>Humánerőforrás</b>		
Szakmai helyzetelemzés I. 2012. június – 2015. július	Szakmai helyzetelemzés a változások tükrében II. 2015. augusztus – 2016. május	További fejlesztés tervezettség
Rendkívül problémás a munkaerő gazdálkodás és a munkahelyek betöltöttsége. Permanens pedagógus hiánnyal küzdött intézményünk. A humánerőforrás pótlása a túlélésről szól semmint a minőségelvű, jövőre orientált szakemberek kiválasztásáról	A betöltetlen helyek tekintetében szélesebb spektrumú információ-megosztás és hirdetési aktivitás valósult meg. A gyakornoki státuszban lévő fiatal kollégák mentorálását a legnagyobb szakmai gyakorlattal rendelkező, legelismertebb munkatársaink végzik. Új kollégáink tekintetében további fejlesztésre szorul a gyakoribb kapcsolattartás és megsegítés a betanulási folyamat periódusában (szokások, elvárások)	Ciklikusan megvalósuló rövid-és középtávú egyéni szakmai és karriertervek feltérképezése, összegzése és összevetése a z intézményi lehetőségekkel, elvárásokkal.
A munkatársak továbbképzési hajlandósága gyengült a csökkenő állami támogatás, az egyéni tervek hiánya okán, valamint az elégtelen vezetői elvárás miatt is.	A továbbképzési repertoár bővítése belső és külső szakmai képzések keretében megvalósult. Helyszínre hívott előadás szervezésével, belső tudásmegosztással, szakmai utazással, belső téma-és gyakorlatorientált képzésekkel, hospitálásokkal.	
Kiemelkedő volt a mesterpedagógusi fokozatra irányuló tervek és megvalósulások száma, mely azonban komoly strukturális problémákat vetett fel a jövőben.	Mesterpedagógusok munkavégzési helyének decentralizálása részben megoldódott (1 fő távozásával). A helyettesítések szervezése továbbra is súlyos probléma. Pozitívum, hogy a két mesterpedagógus munkaterheket önként vállaló személyiség.	
A pedagógusok kötelező minősítési eljárása és minősítő vizsgája előrevetíti az eddiginél magasabb színvonalú szakmai munka iránti fokozottabb vezetői elvárásokat és egyéni belső igényeket, motivációkat.	A minősítések előtt álló kollégák intenzív támogatása megvalósult. Reflektív párok, belső szaktanácsadók bevonásával valamennyi minősített kolléga kimagasló eredményt produkált: 3 óvodapedagógus minősítése: 100%-os 2 fő mesterpedagógus tanfelügyeleti ellenőrzése: 100%-os kompetencia megvalósulást eredményezett.	
Az öt éven belül várható nyugdíjazási hullám által előrevetített humánerőforrás gazdálkodás optimális tervezése nem történt meg.	A várható és tervezhető óvodapedagógus váltás sikeres kivitelezése okán a humánerőforrás tervezés rövid távú koncepciója elkészült.	

<b>Ellenőrzés</b>		
<b>Szakmai helyzetelemzés I. 2012. június – 2015. július</b>	<b>Szakmai helyzetelemzés a változások tükrében II. 2015. augusztus – 2016. május</b>	<b>További fejlesztés tervezettség</b>
<p>A vezetői munkatervekben tervezett ellenőrzések gyakorlati megvalósulása eklektikus képet mutatott. Hiányosságok jellemezték a tervezettséget és a gyakoriságbeli megvalósulást egyaránt. Szakmaiságot nélkülöző visszajelzések (smile figura), egyes munkakörök ellenőrzésbeli lefedettségének hiánya (pedagógiai asszisztensek) jelentkezett.</p>	<p>Írásos – szöveges visszajelzés valósult meg, mely fejlesztési tervet is tartalmaz.</p> <p>A dokumentációs rendszer átdolgozásra került (egyéni fejlődési és csoportnaplók), annak felmenő rendszerben történő bevezetése megtörtént.</p> <p>A munkaközösség vezetők bevonása a rendszer ellenőrzésébe az adott szakmai területen nem valósult meg.</p> <p>A munkaközösségek munkáját a benne résztvevő tagok értékelik kérdőíves formában a nevelési év zárásakor.</p> <p>Az ellenőrzési funkció megvalósulása deficitessé lett a nevelési év során.</p>	<p>A tagóvoda vezetők felelősségi körének bővítése az ellenőrzési funkció ezen területén. Dokumentációk készítése, alkalmazása időszakosan és alkalomszerűen.</p>

<b>IBÖ - minőségfejlesztés</b>		
<b>Szakmai helyzetelemzés I. 2012. június – 2015. július</b>	<b>Szakmai helyzetelemzés a változások tükrében II. 2015. augusztus – 2016. május</b>	<b>További fejlesztés tervezettség</b>
<p>Az óvodai minőségi kör 2014 szeptemberében alakult meg önkéntes vállalás alapján. Az IBÖ rendszerében előre megadott dátumok jelezik az esetleges munkafeladatokat.</p> <p>A minőségi kör a jelzett időszakban nem végzett semmiféle munkát, a teljes inaktivitás jellemezte.</p>	<p>Az IBÖ működtetése elengedhetlenné és törvényileg kötelezővé vált és megvalósult a jövőbeni szakmai felügyeleti ellenőrzések miatt.</p> <p>A minőségi kör tagjai lettek akik szakmailag kompetensek mind a dokumentációs elemek értelmezése, mind az önértékelés lebonyolítása, mind az értékelési összegzések elkészítésekor.</p> <p>Az IBÖ vezetője mesterpedagógus, óvodai szaktanácsadó.</p> <p>Az IBÖ a jövőben annak az alapja lett, mely által tervezhetővé és ellenőrizhetővé vált a minőségi szakmai munka valamennyi érintett számára.</p>	<p>Az IBÖ munkájának folyamatos monitorozása és eredményeinek beépítése a vezetői munkatervekbe, humánerőforrás fejlesztésekbe.</p>

Innovációk - fejlesztések		
Szakmai helyzetelemzés I. 2012. június – 2015. július	Szakmai helyzetelemzés a változások tükrében II. 2015. augusztus – 2016. május	További fejlesztés tervezettsége
<p>A lehetséges tárgyi fejlesztések megvalósultak az óvodabővítés tekintetében. Az intézményi szintű fejlesztési elképzelések (kötségvetést érintő) munkatársak bevonásával való tervezettsége nem valósult meg. A Kaszáló utcai óvoda dolgozói körében nem történtek meg a fejlesztésekhez kapcsolódó információtovábbítások és előzetes megkeresések. Az itt dolgozók nem tudták ilyen formában befolyásolni a szervezeti szintű fejlesztési folyamatokat. A Dózsa György utcai és Száva utcai tagintézményünk kiválóan működtette ilyen irányú humánrendszerét és a dolgozók érdekérvényesítő képességét.</p>	<p>A fejlesztési javaslatok megfogalmazása munkatársi lehetőséggé vált minden dolgozó számára a költségvetés tervezési szakaszában.</p> <p>A dolgozói ötletek és javaslatok megfogalmazása permanens lehetőség lett minden egyéb intézményt érintő kérdésben.</p>	<p>egyéni felkutatása, lehetőségek pályázati tervezése.</p>
<p>A pályázati elégtelenség oka a kiírásra kerülő lehetőségek hiánya volt. Az óvoda által megnyert pályázatok közül kiemelkedik a Zöld Óvoda cím elnyerése, mely az eddiginél nívósabb szakmai követelményeket támasztott a megvalósítás terén</p>	<p>A pályázati keret szűkülése okán az óvoda Alapítványával karöltve pályázott az önkormányzati civil alap elosztható keretére, melyre még egyetlen alkalommal sem tett lépéseket eddig intézményünk. A pályázat során elnyert támogatás összege: 400. 000 Forint</p> <p>Idén „120 éves a nagykovácsi Óvoda” címmel programot szerveztünk, hogy emléket állítsunk és őrizzünk intézményünk múltbeli pedagógiai munkájáról, az egykor és jelenben itt dolgozókról.</p> <p>ERASMUS pályázathoz csatlakozott óvodánk, melynek eredményhirdetése 2016. augusztusban várható.</p>	<p>komplexitásának tervek munkaközösségi tervek példamutatás, szülők bevonása.</p>

Zöld Óvoda - környezetvédelem		
Szakmai helyzetelemzés I. 2012. június – 2015. július	Szakmai helyzetelemzés a változások tükrében II. 2015. augusztus – 2016. május	További fejlesztés tervezettsége
<p>A Kispatak Óvoda öt éve birtokolja a kitüntetett Zöld Óvoda címet. Számos eleme, mely előírás az ilyen címet viselőkhöz számára azonban nem valósult meg minőségi formában. A szelektív hulladékgyűjtés interiorizációja, a továbbképzési terv tudatossága és megvalósulása, a szülők felé történő információ megosztás és elvárás tekintetében hiányosságokkal küzdünk</p>	<p>A Zöld óvoda pályázati feltételeinek és elvárásainak újragondolása megtörtént. A Zöld munkaközösség új vezetője tervet készített a tudatosabb kivitelezésre. A hiányosságok feltérképezése és pótlása esetlegesen a költségvetési források/alapítványi források terhére folyamatosan realizálódik.</p> <p>A környezettudatos információk megosztása a partnereinkkel folyamatosan történik. A tervezett Zöld információs és kiállító sarok minden épületben létrejött, azon az év madara, fája... megjelölése, aktualitások, hírek jelennek meg.</p>	<p>Munkaközösségi tervek komplexitásának tervezése, pályázati felkutatás, egyéni példamutatás, szülők bevonása.</p> <p>A só-szoba fejlesztésének ütemezése, külső források bevonása az innovációba, hasznosítása a délutáni periódusban.</p>
<p>A Kaszáló utcai óvoda só-szobája kihasználatlan. Új alkalmazási lehetőségek felkutatása nem történt.</p>	<p>A Só szoba újratervezése, berendezése megkezdődött. A pályázati időszak lejártával esetleges gazdasági hasznosítása a délutáni időszakban célként szerepel a vezetés tervei között.</p>	
<p>Nem léteztek szakmai kapcsolatok.</p>	<p>Aktív és célirányos kapcsolatfelvétel kezdődött a helyi természetvédőkkel, állatvédőkkel. (NATE, Elkötelezett Állatvédők)</p>	

<b>Dokumentációk</b>		
Szakmai helyzetelemzés I. 2012. június – 2015. július	Szakmai helyzetelemzés a változások tükrében II. 2015. augusztus – 2016. május	További fejlesztés tervezettsége
<p>A PP-hez kapcsolódó csoportnapló tervezési részét kritikák érték és több kolléga jelezte, hogy módosítási szándékát a tevőleges segítségadás szintjén is szeretné vállalni. Módosítási javaslatok érkeztek a gyermeki személyiségfejlődési napló tekintetében is.</p>	<p>Az esetleges módosítási javaslatok összegyűjtése tagóvodai szinten megtörtént és a lehetséges módosítások megvalósítása konszenzusra építetten valósult meg mindkét alapidokumentum tekintetében.</p>	<p>felmerülő</p> <p>A protokoll könyv folyamatosan bővítése az esetlegesen felmerülő problémákra készített cselekvési tervekkel.</p>
<p>Az elmúlt évek néhány olyan helyzetre is rávilágítottak, melyben egyértelművé vált, hogy kívánatos lenne a közösség által megfogalmazott etikai elveket írásban is deklarálni.</p>	<p>A Pedagógus Etikai Kódex egyöntetű megfogalmazása egy közösségre nézve segíti az elvárt magatartásminták és humánumhoz kapcsolt jellemzők megvalósulását és számon kérhetőségét.</p>	
<p>Hasonló kívánalom lépett elő a veszélyes helyzetekre vonatkoztatva is, amikor kétségesse vált a végrehajtott cselekvés helyessége</p>	<p>A Protokollok elkészültek három területen</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baleseti protokoll</li> <li>2. Tűzriadó protokoll</li> <li>3. Teendő 18 óra után óvodában maradt gyermek esetében</li> </ol>	

Fejlesztő pedagógia – logopédiai ellátás		
Szakmai helyzetelemzés I. 2012. június – 2015. július	Szakmai helyzetelemzés a változások tükrében II. 2015. augusztus – 2016. május	További fejlesztés tervezettsége
<p>Az óvodai fejlesztőpedagógus munkája az eltelt években számottevően bővült mind a gyermeklétszám, mind az ellátandó terület (fejlesztési problémák) tekintetében. Az óvoda gyógypedagógusa egy személyben ellátta a PP-ban specifikumként jelölt néptánc tevékenység vezetését is. Ez jelentős többletterhet jelentett számára és egyre nehezedő munkaszervezést.</p>	<p>Nem történt változás e területen.</p> <p>Fejlesztő gyógypedagógusunk munkaterhei nem csökkentek, ezért március hónapban javaslatot tett az intézmény vezetése a jövőbeni munkaköri leírásban foglaltak átstrukturálására és a néptánc foglalkozások délutáni időszakra történő áthelyezésére. A délelőtti periódus így teljes egészében az egyéni, mikro és speciális csoportos mozgásos terápia/ fejlesztések színterévé válhat.</p> <p>A magatartási és egyéb szociális problémákkal küzdő gyermekek ellátása és fejlődésük támogatása, fejlesztésük egyre nehezedő problémát jelent mind személyi, mind tárgyi ellátottság tekintetében.</p>	<p>A fejlesztőpedagógiai tevékenységet harmonizálása a néptánc vezetéssel és középtávú PP adekvát megoldás tervezése.</p> <p>Integrált nevelés innovatív lehetőségeinek tervezése középtávon.</p>
<p>A logopédiai ellátás a kiszervezésével az óvodai keretek közül jelenlegi logopédusunk azonos bérezés mellett többletfeladatok ellátására kötelezetté vált.</p>	<p>A fejlesztő-gyógypedagógussal és a logopédussal is negyedévente esedékessé tettük a csoportos megbeszéléseket, melyeken az ellátott gyermekek fejlődésmenetéről adnak tájékoztatást a kollégák, továbbá egyeztethetővé válik a szükséges óvodai csoportban történő megsegítés metodikája.</p>	



### 3.2 Fejlesztési elképzelések

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

#### 3.2.1 Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és irányítása

<p>„Az intézmény alapvető célja a nevelés, a tanulás támogatása. A vezető szerepe, hogy támogató környezetet hozzon létre és biztosítsa azt, hogy az intézmény erőforrásait erre a célra használják fel.” (Forrás: Az EMMI által 2015. október 5-én kiadott tájékoztató anyag)</p>	
Feladat	Fejlesztési koncepció
<p><b>A gyermeki fejlődés támogatása és biztosítása</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény Pedagógiai Programjában foglalt célok és feladatok megvalósulásának ellenőrzése, időszakos felülvizsgálatának kezdeményezése, módosításához kapcsolt feladatok meghatározása.</li> <li>• Munkatársak szakmai együttműködésének támogatása, munkaközösségek feladatkörének szélesítése, munkaközösség vezetők ellenőrzési funkciójának stabil és dokumentált kiépítése.</li> <li>• A nevelő-oktató munka minőségelvű elvárásainak megfogalmazása a nevelőtestület és a nevelőmunkát közvetlenül segítők bevonásával.</li> <li>• A pedagógiai és módszertani sokszínűség meghatározottsága jelenjen meg igény szerint a Pedagógiai Programhoz kapcsolt Alprogramként</li> </ul> <p><b><u>Innováció:</u></b></p> <p><i>A hitbéli elkötelezettséget ápoló és támogató ökumenikus nevelési alapokon nyugvó gyermekcsoport kialakítása</i> szülői igények figyelembe vételével. A történelmi egyházakkal való kapcsolatfelvétel során a velük való hatékonyabb együttműködés és támogatás megvalósítása a gyermekcsoport működtetésében. Az innovációnak nincs költségvetést érintő anyagi vonzata. Pedagógiai kultúránkat a demokratikus elfogadás és nyitottság jellemzi, melyben helyet biztosíthatunk a hitbéli elkötelezettséget felvállaló pedagógiának. A megvalósulás időtartama 1-3 év.</p>

	<p><u>Feltétel:</u> Nevelőtestületi elfogadás, fenntartói beleegyezés, pedagógiai alprogram dokumentálása, (PP módosítása) elkötelezett és kompetens óvodapedagógusok (2 fő), dajka munkatárs (1 fő) munkavállalása, munkaköri leírások módosítása, szülői bejegyző nyilatkozatok beszerzése.</p> <p><u>Innováció:</u></p> <p><i>Alternatív pedagógiai módszerek beépítésének lehetősége a nevelésbe.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ERASMUS pályázati siker esetén a Gondolkodj Egészségesen program adaptációja két óvodai csoportban.</li> <li>2. Saját pedagógiai innováció dokumentálása (Cinege csoport) Alprogramként beemelése a Pedagógiai Programunkba.</li> </ol> <p><u>Feltétel:</u> Nevelőtestületi elfogadás, fenntartói beleegyezés, pedagógiai alprogram dokumentálása, (PP módosítása) elkötelezett és kompetens óvodapedagógusok (2 fő) / gyermekcsoport, dajka munkatárs (1 fő) / gyermekcsoport munkavállalása, munkaköri leírások módosítása, szülői bejegyző nyilatkozatok beszerzése.</p>
<p><b>Mérési-értékelési folyamatok eredményeinek felhasználása a nevelésben</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A kötelező mérési és értékelési folyamatok elvégzése, az IBŐ csoport kiértékelő munkája eredményeinek beemelése az intézményi dokumentációkba, a stratégiai tervezésbe.</li> <li>• A csoportokban használt személyiségfejlődési naplókhoz kapcsolt egyéni fejlesztési tervek határozottabb beépítése a fejlesztés folyamatába.</li> <li>• A fejlesztésben részt vevők közötti szakmai kapcsolatok erősítése gyakoriság és az elvégzett mérési eredmények kölcsönös megismerése tekintetében (fejlesztő-gyógypedagógus, logopédus, óvodapedagógusok)</li> <li>• Nevelési Tanácsadó munkatársaival való intenzívebb és szakmailag orientált kapcsolattartása a fejlesztés érdekében.</li> </ul>
<p><b>A fejlesztő célú értékelések beemelése az intézmény napi gyakorlatába</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belső / külső tudásmegosztás és továbbképzések szervezése a reflektív pedagógiai kultúra elsajátításához, és beemeléséhez az intézményi gyakorlatba.</li> <li>• <i>A kritikai gondolkodás pozitív előjelű megvalósítása.</i></li> </ul>
<p><b>A kiemelt figyelmet igénylő gyermekekről való gondoskodás</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vezetői ellenőrzés során kiemelt területeként történő megjelenése a munkatervekben.</li> </ul> <p><u>Innováció:</u> A korábbi orvosi helyiség „felszabadulását” követően tervezhetővé válik egy fél integrációt megvalósító gyermekcsoport működtetése. Státuszigénye: 1 fő fejlesztő-óvodapedagógus, 1 fő gyógypedagógiai asszisztens. A gyermekcsoportban 10 fő kiemelt figyelmet igénylő gyermek elhelyezése és fejlesztő nevelése valósulhat meg.</p>

	<p><u>Megvalósulás időtávlata:</u> Helyiség használatba vételétől számítottan, munkaerő felvétel után azonnal, csoportindítási engedélyt követően.</p> <p><u>Költségvetést érintő tételek:</u> Munkabérek és járulékok, csoportszoba kiegészítő/terápiás berendezési tárgyai, eszközei.</p> <p><u>Feltétele:</u> fenntartói döntés, PP módosítás</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Továbbképzési lehetőségek biztosítása a pedagógusok számára a problémás nevelési helyzetek megoldására.</i></li> <li>• Szülői estek és beszélgetések kezdeményezése témaorientáltan, gyermekneveléssel összefüggő témákban, előadók felkérésével. (korábbi jó gyakorlat továbbvitele)</li> <li>• <i>A magas csoportlétszámok lehetőség szerinti visszaszorítása, és a rendkívüli munkaterhek csökkentése</i> különösen a kiemelt figyelmet igénylő gyermeket nevelő csoportok vonatkozásában.</li> </ul>
--	---

### 3.2.2 Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és irányítása

<p><i>„Ahhoz, hogy a vezető hozzájáruljon az intézmény céljainak az eléréséhez, biztosítania kell, hogy az intézmény üzemeltetése hatékonyan és eredményesen, a vezető jogi hatáskörének megfelelően történjen, továbbá gondoskodnia kell az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről.”</i></p> <p><small>(Forrás: Az EMMI által 2015. október 5-én kiadott tájékoztató anyag)</small></p>	
Feladat	Fejlesztési koncepció
<p><b>Jogszabályi követelmények betartása és betartatása</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók folyamatos követése, vezetőség tagjai és mesterpedagógusok közötti munkamegosztás tervezése e területen.</li> <li>• Valamennyi dolgozót érintően jogszabályi változásokról való kötelező tájékoztatás megvalósítása időszakosan és szükség szerint. Egyéni jogi segítségadás és jogértelmezés támogatásának bevezetése a munkavállalókat érintő kérdésekben.</li> <li>• Kapcsolattartás az Oktatási Hivatallal, intézményi jogással, települési jegyzővel, aljegyzővel.</li> </ul>
<p><b>Tájékoztatási kötelezettség – információs csatornák működtetése</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi gyakorlatban bevált kommunikációs eszközök és csatornák további használata, továbbfejlesztési 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>• <i>Óvodai honlap teljes átalakítása formai és funkcionális vonatkozásban</i> a 2016-ban elkészült szülői igényfelmérés tapasztalatainak felhasználásával. a Digitális</li> </ul>

	<p>munkaközösség vezetésével.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A közösségi médiákban való megjelenés lehetőségeinek felkutatása, optimális kihasználása.</li> <li>• A települési nyomtatott és elektronikus médiában való tematikusan tervezett megjelenés színvonalas megvalósulása.</li> <li>• A pedagógiai koordinációs megbeszélések sikeresen bevált rendszerének továbbvitele, írásos dokumentálásának továbbfejlesztése, digitalizálása.</li> <li>• A vezetői megbeszélések rendszerének hatékonyabb és informatívabb megvalósítása.</li> </ul>
<p><b>Intézményi erőforrások kezelése</b></p>	<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 egyenletes terhelés megvalósítása, ennek dokumentálása és évenkénti összegző értékelése, mely biztosítja a transzparenciát.</li> <li>• <i>A munkavállalók túlterhelésének elkerülése, az egyéni teherbírás és vállalás összhangjának megteremtése.</i></li> <li>• Kiegészítő szindróma elkerülésére tett közösséget építő és egyéneket óvó módszerek alkalmazása (relaxáció és feltöltődés lehetőségének megszervezése, odafigyelés és támogatás a fokozottan veszélyeztetettek körében – életkor, hajlam, kritikus élethelyzetek...)</li> <li>• A tárgyi erőforrások tekintetében folyamatos cél az állagmegóvás és biztonságos működtetés megszervezése valamennyi óvodaépületben és helyiség vonatkozásában.</li> <li>• A készen vásárolt tárgyi eszközbeszerzés - környezetkímélő hatást célzó – csökkentése, a félkész és újrahasznosítható alapanyagok preferálása a saját kivitelezés során.</li> </ul>
<p><b>Intézményi gazdálkodás</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A gazdálkodás területén szükséges további ismeretek megszerzése</b>, a költségvetési szervek vezetői és gazdasági vezetői részére szervezett tanfolyamon.</li> <li>• <b>Hiánylista rendszerének működtetése</b>, mely segítségével információt 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>• Rendszeres ellenőrzés, a költségvetési előirányzatok tartása, tagóvodák közötti erőforrás optimalizálás, megosztás, racionalizálás.</li> <li>• <b>Forráshóvitést célzó megoldások keresése:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ pályázatokon való részvétel.</li> <li>○ intézmény helyiségeinek kiadása bérleti jogviszonyba a nevelési folyamatok időbeli és</li> </ul> </li> </ul>

	<p>térbeli megvalósulásának maximális biztosítása mellett. (Só szoba, tornatermek).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nyári időszakban gyermektáborok számára biztosított bérleti szerződések létrehozása.</li> <li>○ Nagykovácsi Óvodásokért Óvodai Alapítvány támogatási lehetőségeinek maximalizálása a felajánlók és adományozók körében végzett reklámtevékenységgel.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fejlesztések rövid-közép és hosszú távú tervének elkészítése, vezetői éves munkatervhez csatolása.</li> </ul> <p><b><u>Kiemelt fejlesztési célok:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Kaszáló utcai óvoda udvarának innovatív fejlesztési terve és kivitelezése</i> Nagykovácsi Nagyközség Önkormányzatának Gazdasági Programjával összhangban.</li> <li>○ <i>Száva utcai tagintézmény tornatermének kialakítása, a kötelező feladat ellátási helyiségek ütemezett pótlása</i> a költségvetési keretek biztosította keretek között, azonos munkahelyi környezeti feltételek biztosítása.</li> <li>○ <i>Dózsa György utcai tagóvoda tetőterének befejezése</i>, végleges szigetelési és aljzat kezelési munkák elvégzése.</li> </ul>
<p><b>Az intézményi működés nyilvánossága, arculattervezés hatékonysága</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi alapdokumentumok jogszabályoknak megfelelő elhelyezése és elérhetősége valamennyi óvodaépületben, a közösségi terekben.</li> <li>• <i>Pozitív intézményi arculat formálása a gyermeki, szülői és partneri elégedettségre építetten</i> (szóbeli és írásbeli visszajelzések követése). Tematikus és ütemezett megvalósítás.</li> <li>• Az óvodaépületek külső és belső megjelenésének magas színvonalú, egyéni arculatot és ízlésvilágot tükröző megjelenése, kiemelten saját készítésű, lehetőség szerint környezetbarát felhasználói és alkotói kivitelezésben.</li> <li>• Szülői kezdeményezések, ötletek feltérképezése (ötletládák kihelyezése, kérdőív szerkesztése...) és aktív bevonásuk a közös tevékenységekbe.</li> </ul>
<p><b>Az intézményi célok elérését szolgáló kapcsolatrendszer kiépítése és működtetése</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Azonnali intézkedési tervként valósuljon meg az intézmény partneri körének új és frissített dokumentálása (beazonosítása).</b></li> <li>• Kerüljön megfogalmazásra a 2016/17. évi vezetői munkatervben a partneri kapcsolattartást érintő intézkedési terv vázlata mely tartalmazza a rövid-közép és hosszú távú koncepciókat.</li> <li>• Az óvodai <i>Szülői Szervezettel</i> való kapcsolattartás minden esetben váljon kiemelten preferált területté és vezetői kört érintő feladattá. Valamennyi tagóvoda vezető írásban dokumentálja a jövőben a Szülői Szervezettel való tagóvodai és székhely óvodai kapcsolatok tervezését é</li> </ul>

<p>Az intézményi célok elérését szolgáló kapcsolatrendszer kiépítése és működtetése</p>	<p>megvalósulását.                  Tagóvoda vezetői és vezető helyettesi fogadó órák bevezetése.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A <i>fenntartóval</i> való kapcsolattartást a folyamatos és hatékony együttműködés kell, hogy jellemezze az emberi, pénzügyi és tárgyi erőforrások érdekében. A fenntartóval való kapcsolattartásban az óvoda váljon kezdeményező partnerre.</li> <li>• A település életében meghatározó szerepet játszó <i>Német Nemzetiségi Önkormányzattal</i> való kapcsolattartásban javaslat:</li> </ul> <p><b>Innováció:</b>                  A szorosabb együttműködés kezdeményezése, egy lehetséges jövőbeni <i>nemzetiségi hagyományörző munkacsoport közös kialakítása</i>, melynek keretében az óvodás korosztály és az idősebb nagykovácsi németajkú (sváb) lakosok találkozhatnak. A gyermekekhez közel álló világból merített területeken közös rendezvények szervezése, megvalósítása (sváb táncház, hagyományos ételek elkészítése, kóstolással egybekötött bemutatója a szülőknek, kiállítás szervezése az óvodák épületében, öltözködés – viselet bemutatása, sváb napok rendezése, óvodai projektekre beemelésük...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapcsolattartási formák bővítése a <i>Nagykovácsi Általános Iskolával</i>. Ciklikus rendszerben (negyedévi ütemezéssel) a két intézmény vezetésének információs találkozója az előttük álló közös feladatok / speciális intézményi feladatok megoldása érdekében (óvoda-iskola átmenet kérdése, visszajelzés a „beválásról”, várható beiskolázási mutatók, osztályok kialakítása...)</li> <li>• Szorosabb együttműködés a <i>Nagykovácsi Alapfokú Művészeti Iskolával</i>. Az ERASMUS pályázat sikere esetén a Művészeti Iskola tanárainak bevonása a pályázati megvalósításba, mint külső szakmai támogató és együttműködő szervezet. Módszertani tanácsadás és innovációs gyakorlat megosztása jelentheti a kölcsönös tudásátadást.</li> <li>• A <i>Lenvirág Bölcsőde és Védőnői Szolgálattal</i> való együttműködés kiindulópontja az egymást követő gyermekkorosztályok nevelése a településen. Támogatom és kezdeményezem egymás pedagógiai, szakmai programjának megismerését a munkatársak körében. személyes és kölcsönös szakmai találkozók, látogatások létrejöttét, a szociális szférában dolgozók munkájának elismerését és jó gyakorlatok átvételét a legkisebbek sikeres intézményes nevelésének folytonossága miatt.</li> <li>• <i>PMP SZ Budakeszi tagintézményével</i> való szakmai együttműködés. Az intézményünkben szakszolgálati munkatársként dolgozó logopédus kolléga munkájáról évente két alkalommal összegző dokumentáció kérése. Október hónapban logopédiai fejlesztési munkaterv,</li> </ul>
---	--

	<p>augusztus hónapban PMPSZ Budakeszi tagintézmény vezetői beszámoló megkérése a logopédus által végzett munka ellenőrzési tapasztalatairól.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>További külső szakmai partnereink</i> (Öregiskola, Családsegítő Szolgálat, PMPSZ Budakeszi tagintézménye Nagykovácsi Nevelési tanácsadó), tekintetében a legfontosabb a folyamatos és minőségelvű kapcsolattartás megvalósítása, mely funkciónak vezetői munkatervben rögzített felelőst szükséges választani.</li> <li>• A <i>Civil szervezetekkel</i> történő együttműködésben legyen kezdeményező partner a Kispatak Óvoda.</li> </ul> <p><b>Innováció:</b> Előremutató lehet egy a Kispatak Óvoda által indítványozott <i>együttműködési keret</i>, melyben minden résztvevő számba veszi, mely területeken tudja lehetőségeihez mérten segíteni, támogatni a Nagykovácsiban élő óvodás korosztály felnövekedését. E hosszú távú terv első lépéseként elkészül egy tevékenység-térkép, amely megkönnyíti a civil szervezetek és az óvodás korosztállyal foglalkozó intézmények közötti kapcsolatfelvételt az esetleges közös tevékenységek, programok szervezésekor.</p>
--	---

### 3.2.3 Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

<p><i>„A vezető feladata, hogy az intézményben közös értékrendet fogadtasson el, amelyeket mindenki képes értelmezni, és amelyek mindnyájuk tevékenységének részévé válhatnak. A jövőkép kialakítása a vezető szerepének és munkájának kulcseleme.”</i> (Forrás: Az EMMI által 2015. október 5-én kiadott tájékoztató anyag)</p>	
Feladat	Fejlesztési koncepció
<p><b>Az intézmény jövőképeinek kialakítása</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intézményi jövőkép megalkotása, melyhez SWOT-analízist és Brainstorming módszereket alkalmazunk. Stratégiai tervet készítünk, mely alkalmassá teszi intézményünket a jövő célirányos és objektív tervezésére. (utolsó elvégzett SWOTanalízis időpontja a Kispatak Óvodában: 2009/10. nevelés évben történt)</li> <li>• <i>Klímateszt készítése</i> az intézményi jövőkép meghatározásához, a változások menedzseléséhez. (utolsó elvégzett klímateszt időpontja a Kispatak Óvodában: 2009/10. nevelési évben történt)</li> </ul>
<p><b>Az intézményt érintő változásokra való reagálás</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A jogszabályi környezetből adódó azonnali és szükséges szakmai válaszok lereagálása a legmagasabb szintű tudással és hozzáértéssel.</li> <li>• Az intézményt érintő negatív tendenciájú változások kezelése a közösség teljességét érintő információs megosztással és biztonságot adó megoldási lehetőségek vázolásával (bevonás és információ-megosztás)</li> <li>• A széles körű információszerezési technikák által elébe menni a változásoknak, felkészülten és tudatosan tervezni a reagálást. (Pl: ellenőrzések, látens problémák...)</li> </ul>

<p><b>Szervezeti rugalmasság megteremtése</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Nyitott és naprakész információs csatornák létrehozása és működtetése az intézmény valamennyi partnere vonatkozásában</i> (honlap, média, előadások, találkozók, megbeszélések, egyéb források)</li><li>• Rugalmas és befogadó óvoda arculatának továbbvitele, a sikeres nevelés érdekeit szolgáló kezdeményezések beépítése.</li></ul>
---	--



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

<i>„A vezetőnek tudnia kell, hogyan inspirálja kollégáit minőségi teljesítmény elérésére.”</i> (Forrás: Az EMMI által 2015. október 5-én kiadott tájékoztató anyag)	
Feladat	Fejlesztési koncepció
<b>A vezetési feladatok megosztása, delegálási funkciók megvalósítása</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>A tagóvoda vezetők felelősségének, jogkörének és hatáskörének szélesítése az ellenőrzési és értékelési funkciók területén.</i> A megnövekedett funkciógyakorlás a teljes intézmény vonatkozásában érvényesül.</li> <li>• A vezetői feladatok közül delegálásra és megosztásra kerülnek a kifejezetten adatszolgáltatási kötelezettségek a tagóvoda vezetők és a vezető helyettes felé.</li> <li>• A vezetőség tagjai között megosztásra kerül a nevelőtestületi, továbbá a teljes munkatársi értekezletek előkészítése, szervezése, vezetése és dokumentálása.</li> <li>• Valamennyi munkatárs felé határozott elvárás a takarékos gazdálkodás megvalósítása és az óvodák tárgyi eszközeinek óvása, ennek betartatása valamennyi óvodahasználó partnerrel.</li> </ul>
<b>Ellenőrzési és értékelési funkció</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Pedagógus életpálya modellhez és a Tanfelügyeleti rendszerhez kapcsolt belső intézményi ellenőrzési és értékelési struktúra hatékony működtetése az IBŐ aktív bevonásával.</li> <li>• <i>A belső ellenőrzések konkrét időtervének csatolása az éves vezetői munkatervvekhez.</i> Nevesített és alkalmoszerű ellenőrzések a teljes munkavállalói kör tekintetében. Az ellenőrzések preferált szempontja a fejlesztő értékelés, mely hozzásegíti az ellenőrzésben résztvevőket a siker megéléshez és a szakmai továbblépéshez.</li> <li>• Az ellenőrzés minden esetben dokumentált és tartalmazza a reflexió lehetőségét.</li> </ul>
<b>Motiválás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ösztönző szakmai környezet kialakítása, ahol a tudás, a jó gyakorlat, a tudásmegosztás, a munkabírás és vállalat, a segítő együttműködés elismerésre talál közösségi szinten.</i></li> <li>• Önfelvezetési tervek ösztönzése, továbbképzési, továbbtanulási tervek harmonizálása az egyéni elképzelésekkel. Szükséges anyagi források felkutatása (pályázatok, ösztöndíjak, szponzorok)</li> <li>• Az munkavállalók egyéni kompetenciáinak feltérképezése, feladatok: delegálása ennek alapján, elismerések a közösség szintjén.</li> <li>• Személyes beszélgetések kezdeményezése és megvalósítás: időszakos rendszerességgel és napi kapcsolattartásban egyaránt</li> <li>• Jól működő gyakornoki-mentori kapcsolatrendszerek továbbvitelének támogatása a letelt gyakornoki időn túl is.</li> <li>• <i>Munkaközösségeken belüli projektmunkák ösztönzése.</i></li> </ul>

<p><b>Együttműködés és csapatmunka</b></p>	<p>vezetői jelenlét és érdeklődés a közösségek munkája iránt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Csoportos projektbemutatók megvalósításának támogatása.</li> <li>• Intézmények közötti workshopok szervezése, melyben az intézmény adott területen legkiemelkedőbb pedagógusai, munkatársai vesznek részt.</li> <li>• Tagóvodákon átívelő szakmai esetmegbeszélések bevezetése ütemezetten (korábbi kiváló kezdeményezés újjáélesztése).</li> <li>• Projektekre szerveződő szakmai csapatok létrehozása (jeles napok, Zöld ünnepek...)</li> </ul>
<p><b>Szakmai fejlődés támogatása</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Évente elkészítendő igényfelmérés</i> a szükséges, elengedhetetlen vagy igényelt módszertani és szakmai tudásról, melyre az intézménynek szüksége lesz a jövőben.</li> <li>• Folyamatosan gyűjtött és közkinccsé tett szakmai továbbképzési kínálat összeállítása. Referenciák bekérése. intézmények közötti információs csatornák felhasználásával, tapasztalatok továbbadásával.</li> <li>• <i>Belső tudásmegosztás</i> szorgalmazása (formái: előadások, esetmegbeszélő team vezetése, reflektív párok létrehozása, munkaközösségi tájékoztatás, publikáció...)</li> <li>• Publikációs aktivitás támogatása, anyagi elismerés lehetőségének kiterjesztése.</li> <li>• Gyakornokok munkájának támogatása a hospitálási lehetőségek számának emelésével (belső és külső helyszíneken)</li> </ul>
<p><b>Humán erőforrás gazdálkodás</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kiemelt stratégiai elemként kezelése</i> a fennálló és rövidtávon várható óvodapedagógusokat érintő humán erőforrás deficitek okán.</li> <li>• További lehetőségek felkutatása a munkaerő toborzás és megtartás javítása érdekében. (ferntartói támogatás, célirányos humánkapcsolati tőke erősítése, intézmények, pedagógusok által használt közösségi oldalakon való megjelenés...)</li> <li>• <i>Az intézményt érintő átszervezésekben a szakmaiság és a gyermekek mindenekfelett álló érdeke legyen a vezérlő elv.</i></li> </ul>
<p><b>Elfogadó környezet, pozitív munkahelyi klíma megteremtése</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Személyes kapcsolatok fenntartása, megvalósítása.</li> <li>• <i>Konfliktuskezelés szakszerűen, tapintatosan, határozott vezetői elvek és elvárások mentén, és humánus megoldásokat preferálva.</i></li> <li>• Problémákra, látens eseményekre való kiemelt odafigyelés, fókuszált lényeglátás a nehézségek feltérképezésekor.</li> <li>• A szabályok és elvárások intézményi szintű rendként funkcionálnak, mely biztonságot ad minden dolgozó számára a munkahelyen.</li> <li>• Az innovációk és a kreatív gondolkodás, a másság elfogadása és ösztönzése a közösség által is elfogadott keretek között.</li> </ul>

### 3.2.5 Vezetői kompetenciák

<p><i>A vezetőnek meg kell őriznie, fenn kell tartania a professzionális munkavégzés iránti motivációját. Tudatában kell lennie a szerepével járó etikai és erkölcsi aspektusoknak.</i></p> <p>(Forrás: Az EMMI által 2015. október 5-én kiadott tájékoztató anyag)</p>	
Feladat	Fejlesztési koncepció
<p><b>Önismeret (erőségek és fejlesztendő területek)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritikai alapokon nyugvó szubjektív elemeket tartalmazó önértékelés napi gyakorlatának továbbvitele</li> <li>• A munkatársakra frusztrálóan ható maximalizmusra törekvés helyett az „elég jól csinálom” nyugalmanak megtalálása a vezetői munkában.</li> <li>• <i>A kollégák véleményének beépítése a munkámba.</i></li> <li>• <i>Tudatos, magas szakmai tudást tükröző, elhivatott vezetői stílus interiorizációja.</i></li> <li>• Korlátok és hiányosságok megismerése, fejlesztése. A fejlesztéshez segítség kérése és elfogadása.</li> </ul>
<p><b>Vezetői hatékonyság</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vezetői kör visszajelzéseinek kérése időszakosan és szükség szerint azonnal.</li> <li>• Önreflexióra való képesség további erősítése.</li> <li>• <i>Fenntartói és külső partneri visszajelzések kérése a vezetői munkáról</i></li> </ul>
<p><b>Önfejlesztés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A szakmai megújulásra való elkötelezettség minta értékű megvalósítása.</li> <li>• Emberi, magatartásbeli normák pozitív visszatükrözése a vezetés során.</li> <li>• <i>Hitelesség megtartása.</i></li> </ul>

## 4 ÖSSZEGZÉS

### PREFERÁLT VEZETŐI FELADATAIM

- A meglévő szervezeti egységek közötti kiegyensúlyozott és minőségi szakmai együttgondolkodás megvalósítása, támogatása.
- A munkatársi létszám bővülésével járó többletfeladatok optimális és sikeres szervezése, koordinálása.
- Hatékony gazdálkodás, kiegyensúlyozott és optimális működtetés, a fenntartói elégedettség megvalósítása az intézményi célok és érdekek stabilitásával.
- Megvalósítani, hogy minden Kispatak Óvodában dolgozó magáénak érezze az intézmény szellemiségét, pedagógiai elveit és munkájuk során elfogadják a munkahelyi együttélés humánus és szakmai indíttatású alapelveit.
- A tagóvoda vezetők, vezető helyettes támogatása, mely elengedhetetlen a bizalom és szakmai lojalitás megteremtésében a szervezeti egységek között és a vezető iránt.
- A három óvodaépület és a bennük megvalósuló pedagógiai munka értékállóságának megőrzése az óvadás gyermekeink mindenekfelett álló érdekében.
- Együtt dolgozva, gondolkodva, együttműködve minőségi munkával megtölteni mindennapjaikat az intézmény falai között, és azokon kívül is Nagykovácsiban.
- Az elmúlt időszak nehézségein túllépve, és megoldásokat keresve megvalósítani céljainkat, melyhez segítségül hívom minden Munkatársamat, a Szülőket, Nagykovácsi Nagyközség Önkormányzatát és valamennyi partnerünket, aki a Kispatak Óvodáért kíván a jövőben is munkálkodni.
- Elméleti és szakmai ismeretemet, tapasztalatomat, hitelességemet, elkötelezettségemet, munkabírásomat ajánlom a felvázolt vezetői program megvalósításához.

*„A siker azokhoz pártol, akik elég energikusak, hogy dolgozzanak érte,  
elég bizakodóak, hogy higgyenek benne, elég türelmesek, hogy várjanak rá,  
elég bátrak, hogy megragadják, és elég erősek, hogy megtartsák.”*  
(P. Smith)

Nagykovácsi, 2016. május 4.

  
Szabó Orsolya