

## **6. Vezetői Program**

### **6.1. Általános stratégiai célok**

#### **6.1.1. Jövőkép**

A Hétszínvirág Összevont Óvoda jövőképe egy olyan XXI. századi óvodát tükröz, mely a folyamatos szakmai párbeszéddel, az egymásra való odafigyeléssel, a közösségformálás és szoros együttműködés által intenzíven fejlődik. Gyermek és családcentrikus óvoda, nevelői közösség, mely magas szakmai színvonalon működik.

A belső és külső kapcsolatrendszerek fejlesztése és a hatékony kommunikáció eredményeképpen, olyan intézmény kialakítása a cél, melyben a feltételek adottak és a gyermekek érdeke áll mindenek felett. Az intézmény eredményes munkájának következtében megfelel a külső és belső elvárásoknak, az ide járó gyermekek kiegyensúlyozottak, harmonikusan fejlődnek azáltal, hogy óvodáinkban megkapják azt az egyéni bánásmódot és odafigyelést, mely személyiségük maximális kibontakoztatásához elengedhetetlen.

Az itt dolgozó kollégák nyitottak és befogadóképesek az új módszerek iránt, tisztában vannak azzal, hogy az élethosszig tartó tanulás, a legújabb kutatási eredményekre épülő pedagógiai-szakmai módszerek és eljárások nem csak a gyermekek eredményes nevelését támogatják, de a pedagógus szakmai kompetenciaérzéséhez, adott esetben testi-lelki jóllétéhez is hozzájárulnak.

#### **6.1.2. Küldetésnyilatkozat**

- Olyan intézmény (óvodák) kialakítására törekszünk a kollégákkal, mely érzelmi biztonságot nyújt a gyermekek számára, légköre szeretetteljes, feltétel nélkül elfogadó. Hisszük, hogy a gyermekek nevelése, gondozása ezen a táptalajon a leggyümölcsözőbb.
- A családi nevelést tiszteletben tartjuk, a szülők véleményét kikérjük, meghallgatjuk, hiszen ők ismerik legjobban féltve őrzött kincsüket: gyermeküket. Az intézményi nevelés a családi nevelés kiegészítője, ezt szem előtt tartva, törekszünk az együttnevelésre.
- Az óvodai élet során a helyes életritmus kialakítására törekszünk, mellyel lehetővé válik a nyugodt és harmonikus személyiségfejlődés.
- Nevelőközösségünkben az egységes nevelési elvek kialakítása a cél, melynek során az újszerű ötletek, módszerek és a hagyományos pedagógiai eljárások egyaránt elfogadottak. Ismereteinket, tudásunkat, tapasztalatainkat megosztva segítjük kollégáinkat az adódó pedagógiai nehézségek megoldásában, mely segíti az integrált és differenciált nevelést, a hátrányok leküzdését, a felzárkóztatást és a tehetséggondozást egyaránt.

### 6.1.3. Alapvető célok

- Érzelmi biztonságot nyújtó, derűs, szeretetteljes ösztönző légkör megteremtésével, játékos megismerő, komplex tevékenységek biztosításával a testi, szociális és értelmi képességek alakítása.
- A gyermek életkori és egyéni sajátosságainak fejlődési ütemének szem előtt tartásával egészséges, sokoldalú harmonikus személyiség fejlesztése.
- A gyermeki személyiség kibontakoztatására törekvés.
- A kiemelt figyelmet igénylő gyermekek nevelése: az SNI gyermekek fogyatékosságaiból eredő hátrányainak csökkentése, beilleszkedési, tanulási-, magatartási nehézséggel küzdő gyermekek fejlesztése, kiemelten tehetséges gyermekek fejlődésének támogatása, valamint a hátrányos helyzetű gyermekek felzárkóztatása. Eredményeket értékelő környezet kialakítása, amely segíti harmonikus személyiségfejlődésüket. Befogadó, egyenlő esélyeket biztosító óvodai élet megvalósítása.
- A gyermeki jogok tiszteletben tartásával a különbözőség elfogadása és elfogadtatása, előítélet mentesség kialakítása.
- A következő életszakaszba való átlépés feltételeinek megteremtődése, funkcióteljesítés közben.

### 6.1.4. Kulcsfontosságú területek

- A gyermekek ellátásának: gondozásának, nevelésének fejlesztésének színvonalas megvalósítása.
- Különleges bánásmódot igénylő (SNI, BTMN, HH, HHH és Tehetséges) gyermekek magas szintű ellátása.
- Szervezetfejlesztés.
- Önértékelés, tanfelügyelet, minősítés.
- Folyamatszabályozás.
- Integrált kockázatkezelés.
- Külső, belső partneri igényfelmérés és elégedettségmérés.
- Szakmai fejlődés, megújulás biztosítása.
- Szakmai kooperáció, tudásmegosztás intézményen belül (tagóvodák között), a kerületi óvodák között és kerületen kívüli óvodákkal.
- Munkaerő utánpótlás biztosítása.

## 6.2. Tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

### 6.2.1. Kiemelt nevelési célok és feladatok

A nevelési célok és feladatok kiválasztásának szempontjai

- az 5 évre tervezett nevelési célok és feladatok meghatározása során figyelembe vettem azokat a feladatokat, melyek az elmúlt vezetői ciklusban nem, vagy csak részlegesen valósultak meg,
- az Önértékelési, tanfelügyeleti eljárás és a minősítések alkalmával meghatározott fejlesztendő területek is befolyásolták a célokat és feladatokat,
- a SWOT analízis (lásd az 5.7.1 pontban) alapján kapott értékek is meghatározóak voltak a kiemelt nevelési célok és feladatok következő 5 évre történő kijelölésében.

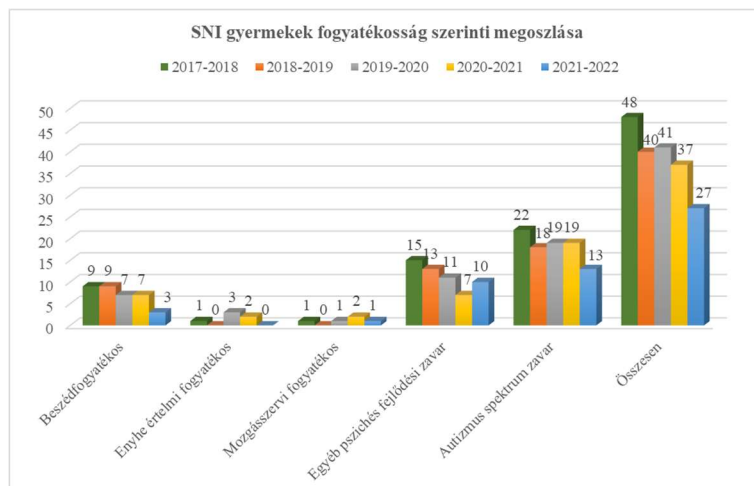
Célok	Feladatok	Sikerkritérium
<b>Újszerű és bevált módszerek alkalmazása, támogatása, megosztása.</b>	Különleges bánásmódot igénylő gyermekek (SNI, tehetséges gyerekek) segítése, egyéni bánásmód, egyéni fejlesztések tudatos tervezésével. Szakmai team munka erősítése.	Pedagógusok szakmai kompetenciája fejlődik. Az egyéni képességekre fókuszáló szakszerű óvodai nevelés fejlődése biztosított az intézményben.
	Mozgáskotta és egyéb korszerű fejlesztőmódszerek elsajátításának további támogatása, eszközök beszerzése	
	A gyermekek komplex személyiségfejlődésének elősegítése, a tudásmegosztás lehetőségeinek bővítésével.	
	Jó gyakorlatok intézményen belüli és kívüli megosztása	
<b>Külső és belső szakmai kapcsolatok erősítése a hatékony nevelés érdekében.</b>	Szakmai team munka erősítése, munkaközösségekben való aktivitás növelése.	A problémamegoldás, információáramlás és gyűjtés eredményeképpen a méltányos bánásmód és módszerek használata erősödik, mely növeli a nevelés hatékonyságát.
	Belső-és külső kommunikáció hatékonyságának növelése, kommunikációs csatornák vizsgálata.	
<b>Egységes, kiszámítható értékelési rendszer kialakítása az azonos nevelési elvek betartása és az elfogadott módszerek használatának céljából.</b>	Pedagógusok és nevelő munkát segítők teljesítményértékelésének bevalás vizsgálata, ha szükséges, korrekciója	Az elvárások egyértelmű megfogalmazása és az azok mentén történő rendszeres értékelés eredményeképpen nő a dolgozók teljesítménye, színvonalasabb lesz a nevelés.
<b>Kötelező és választható minősítésben való résztvevők számának növelése.</b>	Pedagógus kollégák motiválása, felkészítése a minősítési eljárásra, támogatásuk a sikeres eljárás lebonyolításában.	A kötelező minősítési eljárásban minden érintett pedagógus sikeresen részt vesz, a választható minősítések száma nő az intézményben

Célok	Feladatok	Sikerkritérium
<b>Intézményi dokumentáció korrekciója a célszerűség, átláthatóság és az egyszerűség jegyében.</b>	A gyermekek fejlődésének nyomon követésére kidolgozott egységes mérési- értékelési rendszer beaválás vizsgálata, ha szükséges korrekciója, valamint az intézményi összesített adatok kimutatására alkalmas online felület kidolgozása.	A tervezés egyszerűbb és átláthatóbb lesz, az alkalmazott módszerek és eljárások hatékonysága intézményi szinten is kimutathatóvá válik, a szülők korrekt tájékoztatást kapnak gyermekük fejlődéséről.
	Az egységes csoportnaplók szakmai tartalmának mélyítése. Pedagógiai, módszertani ismeretek bővítése.	
	A szülők felé, gyermekük fejlődéséről történő rendszeres tájékoztatás egységessé és átláthatóvá tételére alkalmas dokumentáció kidolgozása.	
<b>A kollégák támogatása, megsegítése annak érdekében, hogy a gyermekeknek biztosítva legyen a nyugodt, szeretetteljes, kiegyensúlyozott légkör.</b>	Gyermekek és pedagógusok, pedagógiai munkát segítők testi és lelki egészségvédelme.	Nyugodt, harmonikus környezetben, kiegyensúlyozott kollégák munkájának eredményeképpen, ideális körülmények között fejlődnek óvodásaink.

### 6.2.2. SNI ellátás

A 2019-20-as év második felétől az SNI gyermekek mindegyike teljes integrációban vesz részt, ezt megelőzően a Molnár Viktor Tagóvodában, részlegesen integrált csoportban fejlesztettük azokat az SNI gyermekeket (elsősorban autizmusban érintett), akiknek a teljes integráció a legkevésbé bizonyult sikeresnek. Ez a csoport mára úgy alakult át, hogy a gyógypedagógusok délelőtt napi 3 órában külön foglalkoztatják és intenzív gyógypedagógiai ellátásban részesítik az arra rászoruló gyermekeket. A megsegítésnek ez a formája sikeresnek bizonyult az SNI és a többségi gyermekeknek egyaránt.

A gyógypedagógusok és az óvodapedagógusok egyetértenek abban, hogy a jelenlegi gyakorlat a leghatékonyabb az eddigiek közül.



### További célok:

- az intenzív gyógypedagógiai megsegítésnek jelenlegi formában történő folytatása az arra rászoruló gyermekek részére,
- integráló csoportban dolgozó óvodapedagógusok folyamatos képzése,
- óvodapedagógus – gyógypedagógus – pszichológus team munkájának támogatása a gyermekek szakszerű ellátásának érdekében,
- SNI munkaközösség munkájának támogatása,
- eszközellátottság fejlesztése, bővítése,
- az SNI ellátásban résztvevő partnerekkel meglévő kapcsolatok fenntartása, fejlesztése, új kapcsolatok kialakítása.

### 6.3. Változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Várható változások	Intézményi válaszreakció, célok, feladatok
Gyermeklétszám további csökkenése	Óvodáinkat népszerűsítő programok fenntartása, bővítése
Nyugdíjba vonuló kollégák számának emelkedése – pedagógushiány növekedése	A meglévő kapcsolatok erősítése a felsőoktatási intézményekkel, kapcsolatfelvétel újabb intézményekkel. Óvodapedagógus hallgatók gyakorlati képzésének kiterjesztése további tagóvodákra. Óvodáink vonzóvá tétele az álláskereső pedagógusok számára.
Háború és egyéb hatások eredményeképpen, migráns, menekült, idegen kultúrájú, nyelvű gyermekek számának emelkedése az intézményben.	Törvényi változások nyomon követése. Kollégák felkészítése a befogadásra, személyi és tárgyi feltételek biztosítása.
A célok megvalósulásának folyamatos elemzése, értékelése eredményeképpen, szükséges változtatások megtétele (PDCA ciklus szerint).	Az elemzések (beszámolók, ellenőrzések, elégedettségvizsgálatok stb) eredményeiben meghatározott fejlesztendő területeknek megfelelően változtatunk a kitűzött célokon.
Egyéni bánásmódot igénylő gyermekek számának és különbözőségeinek növekedése.	Az egyéni fejlesztés és a differenciált bánásmód alkalmazását segítő módszerekhez és eljárásokhoz való hozzáférés biztosítása (továbbképzések, eszközök, csoportszervezés, stb)

#### 6.4. Önmagam stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az összevont óvoda működtetése során is nagyon fontos feladatnak tekintem, hogy a döntéselőkészítéstől a megvalósításon át az ellenőrzésig bezárólag, átlátható és kiszámítható legyen a működés, minden érintett számára. Ezért, a vezetők részére kötelezően előírt ABPE képzés haszna felértékelődött számomra. Az ismeret, amit ott szereztem az Integrált Kockázatkezeléssel és a Folyamatszabályozással kapcsolatban, sokat segített a jelenlegi intézményi működés kialakítása és folyamatos monitoringja során. Kialakított intézményi folyamataink és ellenőrzési nyomvonalaink lehetővé teszik, hogy sok esetben közvetve, mégis egységesen működjön a kommunikáció és kiszámíthatóvá váljon az óvodai élet minden érintett számára.

Célok	Feladatok	Sikerkritérium
<b>Önismeret, önképzés, önfejlesztés, vezetői kompetenciáim fejlesztése</b>	Önképzés szervezetfejlesztés témában	Kiegyensúlyozott és hatékony vezetői tevékenység, elégedett szervezet és partnerek.
	Rendszeres részvétel szupervízióon	
	Szakértői munkában való részvétel, mint a szakmai önfejlődés egyik lehetősége	
	Kerületi szakmai konferenciák szervezése, párbeszéd, kooperáció további lehetőségeinek felkutatása, részvétel országos szakmai fórumokon, konferenciákon	
<b>Nyílt önreflexió</b>	Rendszeres önértékelés, igényfelmérés és elégedettségmérés az intézményben. Az így kapott adatok felhasználása stratégiai és operatív célok kijelölése során.	Az önfejlesztésre szoruló és a kiemelkedő területek meghatározása által, tudatos fejlődés kijelölésének biztosítása
<b>Stratégiai célok megvalósulásának rendszeres elemzése</b>	Stratégiai dokumentumok rendszeres felülvizsgálata, változtatások kommunikálása	Átlátható, tervszerű, hatékony intézményműködés

#### 6.5. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

##### 6.5.1. Megújult vezetői struktúra, hatáskörök és feladatok

Az összevont intézmény első éveiben, a két független óvodavezető-helyettes 3 illetve 4 óvodát koordinált a 7-ből, feladataik pedig ugyanazok voltak.

A jelenlegi működés kialakítása során az volt a cél, hogy bizonyos feladatcsoportok a teljes intézményt tekintve 1 kézben legyenek vezetői és adminisztratív szinten egyaránt. Ezért, jelenleg az egyik óvodavezető-helyettes koordinálja a szakmai feladatokat, a másik a tanügyigazgatási és gazdasági feladatokért felel a teljes intézményben. Eddig, az a tapasztalat, hogy ez a vezetői struktúra, a feladatok jelenlegi felosztása összehangoltabb, egységesebb működést eredményez a korábbihoz képest.

<b>Óvodavezető</b>		
<p><u>Fő feladatok és hatáskörök:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény összes folyamatának rendszerszintű értékelése, koordinálása.</li> <li>• Óvodavezető-helyettesek és tagóvoda-vezetők munkájának koordinálása.</li> <li>• A szabályzatban foglaltak intézményi betartatása.</li> <li>• Értekezletek szervezése.</li> <li>• Költségvetés tervezése, a teljesítés folyamatos nyomon követése.</li> <li>• Külső kapcsolattartás az Önkormányzattal, GMK-val, a szülőkkel és egyéb szervezetekkel, valamint belső kapcsolattartás a vezetőkkel, munkaközösség-vezetőkkel, Belső Ellenőrzési Csoporttal, az óvodákkal.</li> <li>• Éves Munkaterv elkészítése.</li> <li>• Éves beszámoló elkészítése.</li> <li>• Normatíva igénylése, lemondása, elszámolása.</li> <li>• Partnerek igényeinek és elégedettségének mérése.</li> <li>• Panaszkezelés</li> </ul>		
<b>Szakmai és általános óvodavezető-helyettes:</b>	<b>Tanügyigazgatási és gazdasági óvodavezető-helyettes</b>	<b>Óvodavezető-helyettes és tagóvodavezető</b>
<p><u>Fő feladatok és hatáskörök:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagógiai-szakmai folyamatok koordinálása, ellenőrzése</li> <li>• Szakmai továbbképzések koordinálása</li> <li>• Önértékelés, tanfelügyelet, minősítések koordinálása.</li> <li>• Szakértői vizsgálatok indítása, koordinálása.</li> <li>• SNI-s gyermekek nyilvántartásának nyomonkövetése.</li> <li>• Szakmai munkaközösségek irányítása, ellenőrzése</li> <li>• Gyógypedagógusok koordinálása.</li> <li>• Szakmai ellenőrzések, minősítések, tanfelügyelet, önellenőrzés szervezése, irányítása, ellenőrzése.</li> <li>• Csoportok tevékenységének ellenőrzése, értékelése.</li> </ul>	<p><u>Fő feladatok és hatáskörök:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanügyigazgatással összefüggő feladatok teljeskörű koordinálása.</li> <li>• KIR rendszer vezetésének koordinálása.</li> <li>• OSA kitöltése.</li> <li>• MÁK adatszolgáltatás előkészítése, koordinálása.</li> <li>• Szabályzatok felülvizsgálata, törvényi változásoknak való megfeleltetése.</li> <li>• Költségvetési tervezés előkészítése.</li> <li>• Beszerzési folyamatok koordinálása, ellenőrzése, egyeztetés a költségvetési csoporttal.</li> <li>• A szervezeti integrált kockázatkezelési rendszer koordinálása.</li> </ul>	<p><u>Fő feladatok és hatáskörök:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Általános tagóvoda-vezetői feladatok.</li> <li>• Pályázatfigyelés</li> <li>• A csoport független óvodavezető-helyettesek együttes hiányzása és az óvodavezető akadályoztatása esetén, minden olyan feladat ellátása, amely az óvodavezető-helyettesek feladata.</li> <li>• Jogszabályváltozás követése.</li> </ul>
<b>Tagóvoda-vezetők 6 fő</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Általános tagóvoda-vezetői feladatok ellátása</li> <li>• Alkalmazottak ellenőrzése, értékelése.</li> <li>• Gyermekvédelmi feladatok koordinálása.</li> <li>• Selejtezésben, leltározásban, beszámolásban való aktív részvétel.</li> <li>• Tagóvodára vonatkozóan éves munkaterv elkészítése.</li> <li>• Részvétel tagóvodai alkalmazottak kiválasztásában.</li> <li>• Információáramlás biztosítása, értekezletek szervezése a tagóvodában.</li> <li>• Szabadság nyilvántartása, hiányzásjelentés.</li> <li>• Munkarend elkészítése.</li> <li>• Helyettesítések szervezése.</li> <li>• Napi kapcsolattartás a szülőkkel, egyéb partnerekkel.</li> <li>• A tagóvoda dolgozóit érintő, ellenőrzési tervben meghatározott folyamatoknak a rendszeres ellenőrzése, beszámolás.</li> <li>• Tagóvodában adódó problémákról, eseményekről, meghibásodásokról a létesítményfelelős, az óvodavezető tájékoztatása.</li> <li>• Eszköz és anyaggazdálkodás az adott intézményekben</li> </ul>		

Óvodatitkárok			
Általános óvodatitkár	Munkaügyi óvodatitkár	Tanügyigazgatási és étkeztetési óvodatitkár	Szakmai és gazdasági óvodatitkár
<p><u>Fő feladatok és hatáskörök:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az óvodavezető napi és esetenként az óvodavezető-helyettesek munkájának közvetlen segítése</li> <li>• Iktatás, postázás, e-mailek kezelése</li> <li>• Ellátmány kezelése</li> <li>• Pályázatok kezelése</li> <li>• Számlanyilvántartás kezelésében való részfeladat ellátása</li> <li>• Munkaidőnyilvántartások vezetése, adatszolgáltatás</li> </ul>	<p><u>Fő feladatok és hatáskörök:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A munkavállalókkal kapcsolatos teljeskörű ügyintézés (felvétel, nyilvántartás, juttatások kezelése, kiléptetés)</li> <li>• Költségvetési tervezésben való részvétel</li> <li>• OSA kitöltése</li> <li>• MÁK adatszolgáltatásban való részvétel</li> </ul>	<p><u>Fő feladatok és hatáskörök:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A tanügyigazgatással kapcsolatos teljeskörű ügyintézés (gyermekfelvétel, nyilvántartás, kiléptetés, adatszolgáltatásban való segítő részvétel)</li> <li>• Az étkeztetéssel kapcsolatos teljeskörű ügyintézés (ételrendelés és lemondás, diéták, adatszolgáltatás)</li> <li>• Intézményi honlap és facebook oldal kezelése</li> <li>• KIR rendszer kezelése</li> </ul>	<p><u>Fő feladatok és hatáskörök:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagógiai-szakmai folyamatokban való támogató részvétel</li> <li>• Gazdasági folyamatok teljeskörű ügyintézése (beszerzés, számlakezelés és nyilvántartások vezetése, állományba-vétel, selejtezés, leltározás, teremhasználat,</li> <li>• Költségvetés tervezésében való segítő részvétel</li> </ul>

#### Célok:

- a vezetői struktúra - megújult hatáskörök és feladatok - jelenleg zajló bevélsz vizsgálata eredményének megfelelően, változtatás, a munkafolyamatok esetleges átszervezése,
- a munkafolyamatok egyszerűsítése, a munkaterhek csökkentése, valamint a kontrolling hatékonyságának növelése.

#### 6.5.2. Ellenőrzés, értékelés

#### Kidolgozott Ellenőrzési nyomvonalaink és folyamatábráink:

- Gazdasági fő - és részfolyamatok
- Irányítási fő - és részfolyamatok
- Munkaügyi fő - és részfolyamatok
- Pedagógiai-szakmai fő – és részfolyamatok
- Tanügy-igazgatási fő - és részfolyamatok

**Az ellenőrzési nyomvonalak és a folyamatok rendszeres áttekintésére van szükség a jövőben is, a kockázatértékelés eredményének megfelelően.**

**Tervezem az ellenőrzéshez szükséges egységes jegyzőkönyvek és szempontsorok kidolgozásának bővítését az elkövetkezendő időszakban.**



## Értékelés

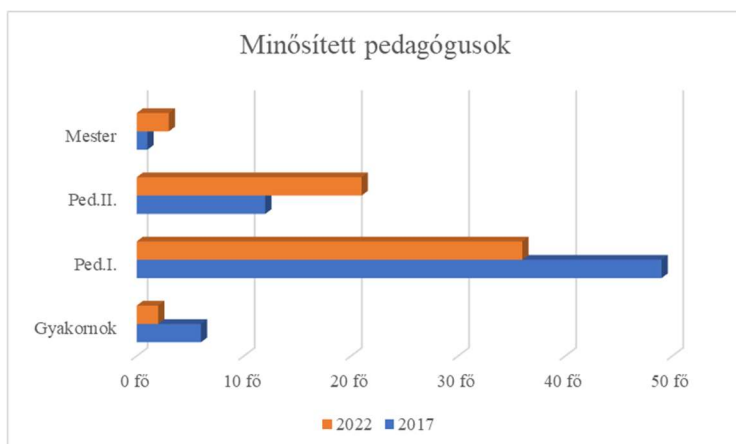
Kidolgozásra kerültek a teljesítményértékelés munkakörönkénti értékelőlapjai, azonban bevértékelésbeállításvizsgálatukra nem került sor. **A jövőben a teljesítményértékelés bevértékelésbeállításvizsgálatát, valamint annak eredményének megfelelően, a szükséges változtatás végrehajtását tervezem.**

**Fontos feladatnak tekintem továbbra is, hogy a rendszeres ellenőrzés alkalmával a fejlesztő értékelés beépüljön a mindennapi munkába, a szervezeti kultúra részeként ne egy rettegett megmértetés képe rajzolódjon ki a fogalom hallatán, hanem a folyamatos fejlődés és megújulás lehetősége, mely a pedagógus pályán nélkülözhetetlen.**

### 6.5.3. Minősítés

Az alábbi diagram szemlélteti, hogy nőtt a Pedagógus II. és a Mesterpedagógus besorolásban lévő kollégák száma az elmúlt 5 évben, azonban a növekedés kis mértékűnek mondható. A választható minősítésre nem motiváltak eléggé a kollégák.

2023-ban az intézményben dolgozó pedagógusok nagy részének kötelezővé válik a minősítő eljárásra történő jelentkezés.



### **Célok és feladatok:**

- **minősítési eljárás népszerűsítése,**
- **POK szaktanácsadói segítségének igénybevétele,**
- **portfóliókészítés témában előadások szervezése,**
- **a minősítések értékelésének eredményét felhasználjuk a stratégiai és operatív tervezés során, a fejlesztendő területeknek megfelelő szakmai terv készül, melyet az éves beszámoló és munkaterv tartalmaz.**

#### 6.5.4. Önértékelés, tanfelügyelet

Az intézménynek törvény által előírt kötelezettsége bizonyos időközönként a pedagógus, vezetői és intézményi önértékelés, melyek eredményét a szakértők által vezetett tanfelügyelet figyelembe veszi.

##### **Célok és feladatok:**

- **a törvényi szabályozásnak megfelelően, az aktuális önértékelések megvalósítása,**
- **felkészülés a tanfelügyeleti eljárásokra,**
- **szakmai segítségnyújtás,**
- **BECS munkájának támogatása,**
- **az önértékelések és tanfelügyelet értékelésének eredményét felhasználjuk a stratégiai és operatív tervezés során, a fejlesztendő területeknek megfelelő szakmai terv készül, melyet az éves beszámoló és munkaterv tartalmaz.**

#### 6.5.5. Ismeretek bővítése, korszerű elméleti és gyakorlati tudás biztosítása

##### Továbbképzés

Az 5 éves továbbképzési program és az éves továbbképzési terv kidolgozása során nagy hangsúlyt kívánok fektetni

- a Pedagógiai Program céljaira,
- az intézmények sajátosságaiból adódó igényekre,
- a megváltozott és folyamatosan változó gyermeki és környezeti igényekre,
- a dolgozók igényeire, fejlődési elképzeléseire,
- a különböző értékelések eredményeinek megfelelő fejlesztendő területekre.

Továbbképzésre minden 55 év alatti pedagógus kötelezett, akik ezt a feladatukat 7 éves ciklusokban, 120-120 kredit pont megszerzésével tudják teljesíteni.

A 2022-ben összeállított intézményi továbbképzési programnak megfelelően, az elkövetkezendő 5 évben 50 fő pedagógus kötelezett ezekre a továbbképzésekre intézményünkben. A kötelező továbbképzések anyagi forrását a fenntartó támogatja.

**A jövőben is az az elsődleges cél, hogy a kiválasztott iskolai rendszerű képzések, tanfolyamok stb. illeszkedjenek az intézményi célokhoz, mely alapján elsődleges a szakmai utánpótlás biztosítása. Ennek megfelelően kiemelt feladat a közoktatásvezetői, az óvodapedagógus, valamint gyógypedagógus képzés támogatása.**

### Részvétel kutatásban

Jelenleg egy olyan kutatáshoz csatlakoztunk, melynek fókuszában az óvodás korosztály kreatív problémamegoldó képessége, annak vizsgálata, mérése és fejlesztése áll. Ennek köszönhetően a következő években intézményünk óvodapedagógusai nem csak teljes körű, ingyenes továbbképzést kapnak majd a témában, de lehetőségük nyílik arra, hogy a kutatócsoporttal közösen dolgozzanak ki olyan innovatív fejlesztő módszereket, jó gyakorlatokat, melyek a kutatás lezárása után a kerület, illetve a mi óvodánk nevét viselhetik majd.

### Konferenciák, szakmai előadások

Elkötelezett vagyok kollégáim szakmai fejlődésének támogatását illetően, ezért a jövőben is:

- részt veszek a kerületi tavaszi pedagógiai napok szervezésében és motiválom kollégáimat bemutató foglalkozások megtartására, a konferencián való részvételre,
- felhívom figyelmüket és lehetőséget teremtek egyéb szakmai elméleti és gyakorlati eszmecserén való részvételre,
- a nevelőtestületi értekezletek és nevelésmentes napok alkalmával színvonalas szakmai előadásokat szervezek, buzdítom a tagóvodákat is a tartalmas szakmai napok megvalósítására.

#### 6.6. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

##### 6.6.1. Gazdálkodás

Az elmúlt öt évben az eszközellátottság tekintetében sokat fejlődtek óvodáink, ezt örömmel veszik a gyermekek, a szülők és az itt dolgozó kollégák egyaránt. Nagyon jó érzés azt látni, hogy évről-évre egyre korszerűbb eszközöket tudunk beszerezni, melyek segítségével a gyermekek fejlesztése szakszerűen és élményszerűen tud megvalósulni.

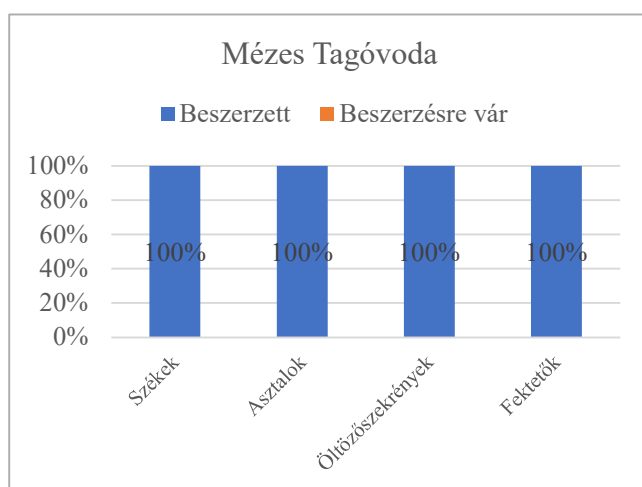
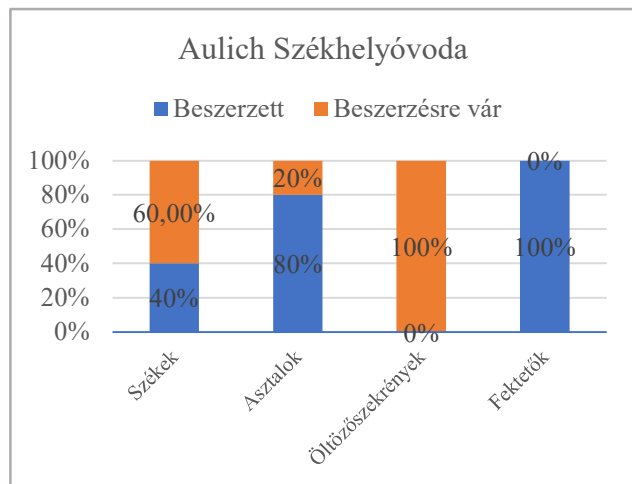
### Az alábbi, kiemelt területeken szeretném folytatni a megkezdett fejlesztést.

#### 6.6.1.1. Bútorok, óvodák belső berendezése

Az alábbi diagrammok mutatják, hogy a különböző bútorokból mennyi került beszerzésre és milyen mennyiségben kellene még vásárolni ahhoz, hogy az óvoda teljes ellátottsága megvalósulhasson.

Az Aulich Székhelyóvodában az alap gyermekbútorok nagy részét sikerült kicserélni, az új öltözőszekrények beszerzésének kivételével.

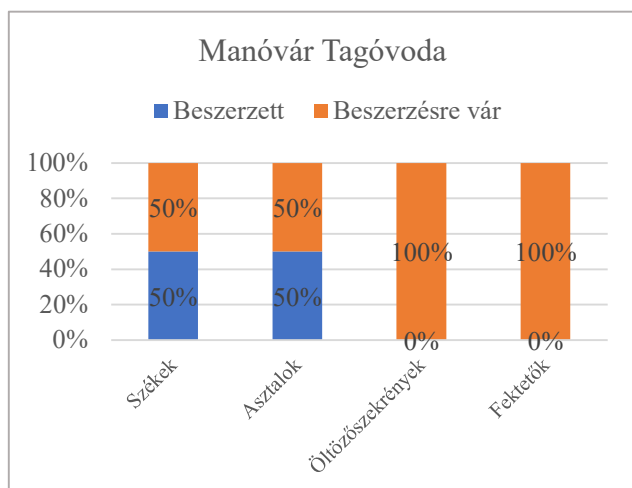
Ezen kívül 4 csoport szőnyeget, 3 csoport babaszobai játékkönyha elemeket, és 2 csoport új sötétítőfüggőnyöt kapott.

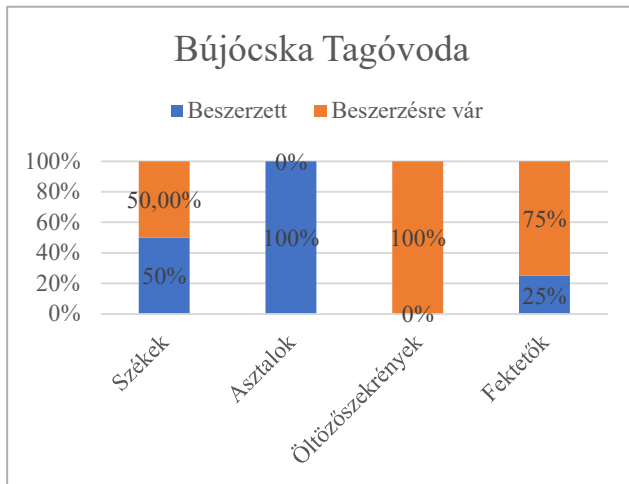


A Mézes tagóvoda csoportjaiban az alap gyermekbútorok mindegyikét sikerült lecserélni, melyeken kívül mindhárom csoport új játszószőnyeget, könyves - illetve tárolószekrényeket, polcokat kapott.

2 csoport babaszobájába került új játékkönyha is.

A Manóvár Tagóvoda öltözőszekrényeit és fektetőit az összevonás előtt cserélték újakra, ezért eddig nem volt indokolt ezen bútorok beszerzése. Cipőtartós gyermekpadokra volt szükség a meglévő öltözőszekrényeikhez, melyeket igény szerint vásároltunk. A csoportszobai asztalok és székek felét lecseréltük. A csoportokba és fejlesztőszobába rolós függőnyök kerültek beszerzésre, felszerelésre.

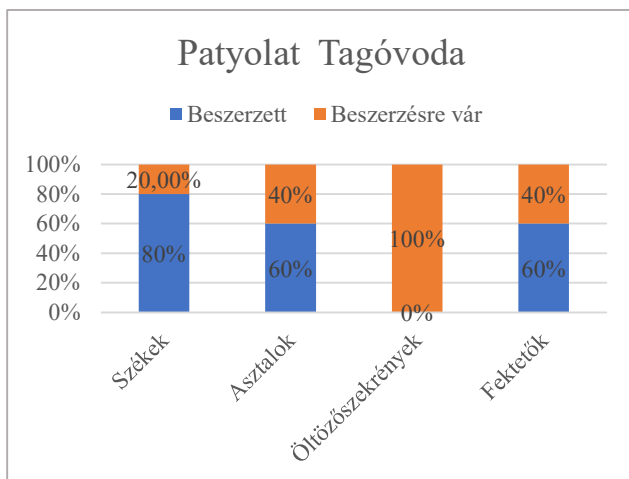
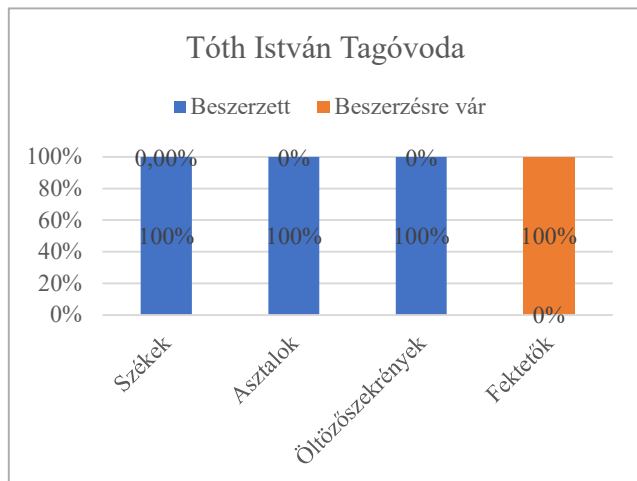




A Bújócska Tagóvoda az összevonás előtt már új öltözőszekrényekkel és fektetővel rendelkezett, ezért azok cseréje nem volt elsődleges. A csoportszobai asztalokat teljesen, míg a székel felét cseréltük le. 3 csoportban a sötétítő függönyök, 1 csoportban a szőnyegek, míg 2 csoportban a babaszobai játékkönyha újult meg. 2020 óta egy gurulós kézművesszekrény is segíti

a tagóvodában a vizuális nevelést.

A Tóth István Tagóvoda csoportjaiban kicserélődtek az alap gyermekbútorok. A meglévő műanyag fektetők cseréjére még nem volt szükség. 2020 óta mindkét csoportban gurulós művészeti eszköztároló és rajzszarító állvány segíti a vizuális nevelést. Az egyik csoportban a szőnyegek, a másik csoportban a tálalóbútor cseréje valósult meg.

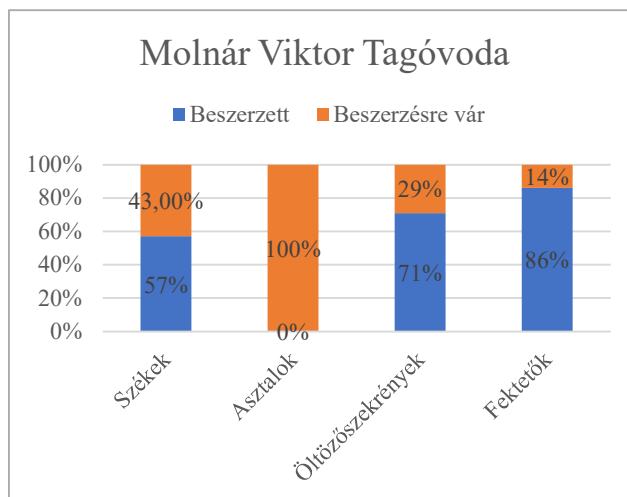


A Patyolat Tagóvoda 2015. évi teljes felújításakor a csoportszobák felszerelése is nagyrészt megújult. Az öltözőszekrények cseréjére ezért eddig nem volt szükség, míg a többi alap gyermekbútor cseréje folyamatos. 2 öltözőbe kerültek cipőtartós gyermekpadok.

3 csoport tálalóbútorait, 2 csoport szőnyegeit és 1 csoport sötétítőfüggőnyeit

lecseréltük, valamint az egyik csoport babaszobájába új gyerekkanapé került.

A Molnár Viktor Tagóvodában, az összes asztalt lecseréltük az összevonás első évében. 7 csoportban a fektetők és öltözőszekrények cseréjére megtörtént. A gyermekszékek 4 csoportba lettek beszerezve. A csoportszobai bútorállomány fejlesztése (könyvespolcok, tároló- és tálalóbútorok) az összes csoportban megkezdődtek. 4 csoportban a szőnyegek is és a babaszobai játékkönyha elemei is megújultak. 2 csoport kapott új babaszobai kanapét és gurulós rajzszerítőt állványt.



**Céлом a jövőben, hogy az eddigi fejlődő tendenciát folytatva, a még meglévő régi bútorokat újak váltsák fel és folyamatosan tegyük lehetővé az elhasznált elemek cseréjét, biztosítva ezáltal az esztétikus és biztonságos környezetet a gyermekek számára.**

#### 6.6.1.2. Mozgáskotta

A mozgás a 3-6 éves gyermek fejlődésének legfontosabb területe, hiszen a mozgás idegrendszerre gyakorolt hatásának eredményeképpen a teljes gyermeki személyiségfejlődés biztosított. Éppen ezért, óvodában az egész napot áthatja a mozgás, nem csak az udvaron és a tornateremben teremtünk rá lehetőséget, hanem a csoportszobákban is. A mozgatható eszközök remek alkalmakat kínálnak arra, hogy a különböző képességű gyermekek (SNI, BTMN, részképesség elmaradással rendelkező) a nap bármely részében használhassák ezeket az eszközöket.

A szakmai indokok figyelembevételével, Alap Mozgáskotta készlet vásárlására kaptunk lehetőséget minden óvodába, melyhez a szakmai továbbképzést is támogatja a fenntartó.

Tagóvoda	2019 és 2020 évi beszerzés	Beszerzés tervezet			
	Óvodai optimum alapkészlet	Óvodai optimum alapkészlet	Csúszásmentes speciális szőnyeg	Kognitív jelkártya csomagok	"MIX" szimbólum készlet
Aulich	1 készlet	1 készlet	1 készlet	1 készlet	1 készlet
Mézes	1 készlet	1 készlet	1 készlet	1 készlet	1 készlet
Bújócska	1 készlet	1 készlet	1 készlet	1 készlet	1 készlet
Manóvár	0 készlet	2 készlet	1 készlet	1 készlet	1 készlet
Tóth István	0 készlet	2 készlet	1 készlet	1 készlet	1 készlet
Patyolat	0 készlet	2 készlet	1 készlet	1 készlet	1 készlet
Molnár Viktor	2 készlet	0 készlet	1 készlet	1 készlet	1 készlet
<b>Összesen:</b>	<b>5 készlet</b>	<b>9 készlet</b>	<b>7 készlet</b>	<b>7 készlet</b>	<b>7 készlet</b>

**Annak érdekében, hogy egyszerre minél több gyermek számára biztosítható legyen az eszközökhöz való hozzáférés, valamint a készlet további elemei is elérhetővé váljanak számunkra, a mozgáskotta bővítésére lenne szükség a jövőben, a fenti táblázatban tervezettek szerint.**

#### 6.6.1.3. Informatikai eszközök

A dolgozók munkakörülményei is sokat javultak az informatikai eszközök folyamatos fejlesztése által.

A 2022. évi beszerzéssel már az összes óvodai csoportunknak rendelkezésére állhat egy-egy laptop, mellyel az adminisztratív munka leegyszerűsödhet a pedagógus kollégák részére.

Minden óvodában van projektor, és megfelelő számú nyomtató, fénymásoló és asztali gép segíti a gyors és hatékony adminisztrációt pedagógusnak és a vezetőknek egyaránt.

**A korszerű géppark fenntartásának megfelelő beszerzés indokolt a jövőben, valamint – ha a költségvetés lehetővé teszi – egy-egy okos tábla színesíthetné az óvodai fejlesztő eszközök tárházát.**

#### 6.6.1.4. Udvari játékok

Ahogy a helyzetelemzésben már utaltam rá, az elmúlt időszakban az udvarok fejlesztése, új eszközök beszerzése hangsúlyossá vált, ennek következtében egyre korszerűbbek az óvodák udvarai.

**Ha a jövőben, a korábbihoz hasonló ütemben folytatódhat a játékok cseréje, pár év alatt igen látványos változás lenne érzékelhető a kerület óvodáinak udvarain, mellyel nem csak az esztétikus, biztonságos környezetet tennék lehetővé gyermekeink számára, de a korszerű mozgásfejlesztés is teljeskörűen biztosított lenne a szabadban.**

#### 6.6.1.5. Pályázatok

Az önkormányzat és egyéb szervezetek által kiírt pályázati lehetőségekkel eddig is éltünk.

**Szeretném továbbra is folyamatosan figyelemmel kísérni a pályázati kiírásokat, és szakszerű indokokkal alátámasztott, korszerű ötleteket tartalmazó, sikeres pályázatokkal kívánom javítani az eszközellátottságot és színvonalas programok megvalósítását.**

#### 6.6.1.6. Alapítvány

##### Meglévő alapítványaink

Az óvodai alapítványok nagymértékben tudják támogatni az adott óvodák szakmai munkáját, eszközellátottságát. A szülők adójának 1 %-a teszi ki a bevételek nagyobb részét, azonban igyekeznek az alapítványok egyéb forrásokat is felkutatni, valamint pályázatokon indulni, melyek gyakran egy-egy rendezvény megvalósításához nyújtanak segítséget. Ezáltal lehetővé teszik a nehezebb anyagi körülmények között élő gyermekek számára a biztos részvételt, megteremtve ezzel az esélyegyenlőséget az óvodákban.

<b>Tagóvoda</b>	<b>Alapítvány</b>
<b>Aulich Tagóvoda</b>	Ficánka Alapítvány
<b>Mézes Tagóvoda</b>	Mézeskalács Házikó Alapítvány
<b>Manóvár Tagóvoda</b>	-
<b>Bújócska Tagóvoda</b>	Mini Manó Óvodai Alapítvány
<b>Tóth Tagóvoda</b>	Vidám Ovis Évek Alapítvány
<b>Patyolat Tagóvoda</b>	Patyolat Óvoda Alapítvány
<b>Molnár Viktor Tagóvoda</b>	-

**Cél, hogy az intézmény minden tagóvodája rendelkezzen saját alapítvánnyal vagy egyesülettel.**



## 6.6.2. Kapcsolatok

### 6.6.2.1. Belső kapcsolatok



#### Vezetői team

A vezetői team tagjai a 3 óvodavezető-helyettes, a 6 tagóvoda-vezető és az óvodavezető. Rendszeres értekezleteken, közösen történik a döntéselőkészítés és minden az összevont óvodát érintő feladat megvitatása.

#### **Célunk:**

- az óvodák egységes szakmai színvonalának működtetése,
- döntéselőkészítés alkalmával közös véleményformálás,
- segítségnyújtás helyi problémák megoldása során,
- szakmai ötletek és módszerek megosztása,
- külső partnereknek való megfelelés egységes szempontjainak kidolgozása, kontrollálása.

#### Nevelőtestület, alkalmazotti közösség

A tagóvodák nevelőtestületeivel és alkalmazotti közösségeivel a kapcsolat elsősorban közvetett módon, a tagóvoda-vezetők által biztosított. Töreksem arra, hogy havi rendszerességgel szervezzek értekezleteket a tagóvodákban, azonban erre sajnos nem mindig van lehetőség. Gyakran tapasztalom, hogy ezek a megbeszélések inkább formálisak.

#### **Céлом, hogy**

- a nevelőtestülettel és az alkalmazotti közösséggel tartott megbeszélések havonta megvalósuljanak,
- az értekezleteket megelőzően, illetve folyamatosan legyen lehetősége a nevelőtestület tagjainak kérdéseik, ötleteik, véleményük megfogalmazására anonim módon,
- programokon, rendezvényeken részt vegyek,
- informálisan is tartalmaz, a helyi problémákra megoldást eredményező megbeszélések valósuljanak meg.

### Munkaközösségek

A jelenleg működő munkaközösségek a szakmai fejlesztés zálogai az intézményekben. A közösséggé alakulás eredményeként és annak eszközeként is támogatandó továbbra is az óvodák közti munkaközösségek működése. A táblázat adataiból is látszik, hogy jelenleg 8 munkaközösség működik az intézményben. Mindegyikben részt vesz minden tagóvoda.

Munkaközösségek	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22
<b>Dramapedagógia módszertan</b>	x	x	x	x	x
Bújócska Tagóvoda szakmai munkaközösség	x	-			
<b>SNI</b>	x	x	x	x	x
<b>Belső Ellenőrzési Csoport</b>	x	x	x	x	x
<b>Ének módszertan</b>	x	x	x	x	x
Oviadmin	x	-			
Manóvár Tagóvoda szakmai munkaközössége	x	-			
Gyermekvédelem	x	-			
Óvodai dokumentáció	-	x	x	x	-
<b>Gyógypedagógusok</b>	-	x	x	x	x
<b>Egyéni fejlesztés</b>	-	x	x	x	x
Önfejlesztő, a jobb kommunikációért	-	x	-		
<b>Mozgáskotta</b>	-		x	x	x
<b>Jó gyakorlat</b>	-				x

### **Célok:**

- a meglévő munkaközösségek munkájának támogatása, újabbak létrehozásának ösztönzése, intézmények közti munkaközösségek által, az intézmények közti kapcsolatok további erősítése, a szakmai tudásmegosztás lehetőségének bővítése,
- a munkaközösség-vezetőkkel kialakult folyamatos és kétirányú személyes kapcsolat fenntartása és továbbfejlesztése annak érdekében, hogy vezetőként a megfelelő támogatást biztosíthassam a szakmai fejlődéshez (konferenciák, továbbképzések, értekezletek, szakmai anyagok stb. által).
- a munkaközösségek elért eredményeinek, értékeléseinek, nyomon követési vizsgálatainak felhasználása szakmai munkánk eredményesebbé tételéhez, a pedagógus, intézményi önértékelésekhez,
- tagok motiválása.

### BECS (belső ellenőrzési csoport)

A belső ellenőrzési csoport munkáját egyrészt az intézményi ellenőrzés és értékelés részeként, másrészt az OH által működtetett tanfelügyeleti ellenőrzés intézményen belüli előkészítéseként kell felfogni. Törvény által előírt kötelezettsége az intézménynek bizonyos időközönként a BECS által lefolytatott és koordinált pedagógus, intézményvezető és intézményi önértékelés, melynek eredményét a külső szakértők által vezetett tanfelügyeleti ellenőrzés figyelembe veszi. A csoportot bevonjuk az intézményfejlesztési munkába, az általuk megállapított eredményeket, fejlesztendő területeket felhasználjuk az előttünk álló célok és feladatok meghatározásában.

A BECS munkaközösségként működik az intézményben, melyek tagjai óvodánként delegáltak, élükön munkaközösségvezetővel. A csoport munkája szakmailag önálló, de szoros kapcsolatban állnak a szakmai vezetőhelyetttel.

#### **Célok:**

- **az intézményi önértékelések teljeskörű online megvalósítása,**
- **a fejlesztendő területeknek megfelelő átfogó stratégiai terv kidolgozása,**
- **a POK szaktanácsadóinak igénybevétele.**

### Szülői szervezet

*A szülői szervezettel élő kapcsolat kialakítására törekszem.* Az éves munkatervben rögzített rendszeres szülői szervezet értekezleteken túl, a szülők kérésére összehívott rendhagyó megbeszélések alkalmával is. Személyes megkeresések során, telefonon és e-mailben törekszem a napi kapcsolattartásra.

A **Szülők-Nevelők Bálja** az elmúlt 5 évben kétszer került megrendezésre. Elsődleges célja a közösségépítés, az összetartozás erősítése volt, melynek legfontosabb üzenete, hogy az idejárom gyermekeket, a szülőkkel partneri viszonyban kívánjuk nevelni az itt töltött 3-4 év alatt.

A program nagyon sikeresnek bizonyult, de a pandémia sajnos egyelőre nem tette lehetővé a folytatást.

#### **Céloom,**

- **hogy az ilyen és ehhez hasonló közösségépítő programokat színvonalasan megvalósítsuk,**
- **az óvoda belső működésével kapcsolatos tájékoztatási formákat, személyes kommunikációs lehetőségeket növeljük, hiszen minél zártabb egy intézmény, annál több a konfliktus, a pandémiás helyzet is ezt igazolta.**

#### 6.6.2.2. Külső kapcsolatok

Az intézmény fejlesztési céljainak és a hatékony nevelés megvalósításának okán továbbra is több területen bővíteni, illetve elmélyíteni kívánom az óvodák külső kapcsolatait. A pandémia nehezítette, sok esetben megbénította ebbéli törekvéseinket, ezt a jövőben orvosolni szándékozom.

#### Önkormányzat, GMK

Jelenleg és a jövőben is törekszem az Önkormányzattal és a GMK-val szoros és jó kapcsolat kialakítására, hiszen a szakmai elképzelések megvalósulásának záloga a megfelelő partnerkapcsolat során létrejött párbeszéd. **Fontos vezetői feladatnak tekintem a szakmaiság képviselését minden fórumon.** Hiszem, hogy a célunk közös: az intézmények szakmai színvonalának optimalizálása, a kerületi családok elvárásainak a lehető legmagasabb színvonalú kielégítése. A folyamatos kommunikáció, felmerülő konfliktusok problémaorientált megközelítése és a szakmai kompetenciák harmonikus csapatmunkává építése a fenntartóval kiemelt feladatunk, melyben eddig is és a jövőben is örömmel veszek részt.

#### Bölcsőde

2018-ban – elsősorban a XV. kerületi SNI gyermekek minél optimálisabb elhelyezése és az integráció hatékony segítése érdekében - óvodánk felvette a kapcsolatot a kerület speciális csoportot is működtető bölcsődéjével. Később, a többi kerületi bölcsődével is szorosabbra fűztük kapcsolatainkat, az óvodába történő beiratkozást megelőzően mindenütt részt vettünk szülői értekezleteken. Szándékunk, hogy a szülőket a kölcsönösen szolgáltatott információkkal segítsük eligazodni a kerületi gondozás és nevelés intézményi hálójában. Ennek érdekében az első és legfontosabb feladatunknak tekintjük, hogy kölcsönösen megismerjük egymást. Elengedhetetlennek tartjuk, hogy egymás pedagógiai módszertani gyakorlatára rálássunk, arról alapos információkat szerezzve, azokat hitelesen átadva a szülőknek, helytállóan tudjuk őket tájékoztatni és segíteni - a legtöbbször speciális módon egyénre szabott - intézményválasztásban. Sajnos, a pandémia miatt ez a folyamat megrekedt.

**Úgy gondolom, hogy az eredményes munka folytatásához szükség van egy élő és szoros kapcsolat folytatására, melyben lehetőség van a gyermekekről szerzett tapasztalatok megosztására és a szülők tájékoztatására egyaránt.**

### Kerületi és kerületen kívüli óvodák

**A kerületi óvodákkal, a meglévő szakmai kapcsolat erősítésére, felfrissítésére törekszem. A pandémia kizárólag online kapcsolattartásra adott lehetőséget, ezért a jövőben újra kell gondolni a közös munkát.**

**A kerületen kívüli óvodákkal új kapcsolatok kialakítása az elsődleges cél, mellyel lehetőséget teremtünk a szakmai kommunikációra és kooperációra.**

Kerületi óvodák	Kerületen kívüli óvodák
Jó gyakorlatok megismerése a kerületben. Kerületi vetélkedők szervezése gyermekeknek, részvétel támogatása. Szakmai programok, vetélkedők szervezése pedagógusoknak, részvétel támogatása.	Kitekintés a jó gyakorlatok irányába. Testvéróvoda felkutatása Magyarországon és határon túl is, hosszútávú kapcsolat kiépítése.

### Szakszolgálatok

A kerületi szakszolgálattal jelenleg jó a munkakapcsolat, viszont törekedni kell a rendszeres párbeszédre, életre kell kelteni a pandémia előtti állapotot, amikor az óvodavezetőknek, óvodapedagógusoknak lehetőségük volt a kerületi szakszolgálattal közös szakmai fórumok, megbeszélések szervezésére. A pandémia előtt, a szülők érzékenyítő előadást hallgathattak az integrációval kapcsolatosan. Az ilyen és ehhez hasonló fórumok kezdeményezésére kívánok törekedni a jövőben.

**Fenntartani, ápolni és esetenként elmélyíteni kívánom a kapcsolatot a különböző pedagógiai szakszolgálatokkal, akik a gyermekek vizsgálatát végzik és szakvéleményüket kiállítják. A fővárosi és megyei szakszolgálatokkal is kezdeményezni szeretném a párbeszédet, mely az SNI gyermekek szakszerű ellátása miatt indokolt.**

### Fióka

A gyermekjóléti szolgálattal élő, rendszeres kapcsolatot ápolunk, melyhez nagyban hozzájárult, hogy 2018-tól óvodai szociális segítők vannak jelen az intézményekben. Egy-egy gyermekvédelmi probléma megoldásában, súlyosabbá válásának megelőzésében tanáccsal és konkrét segítségnyújtással is azonnal rendelkezésünkre állnak.

**A jövőben a következő kapcsolati formákat szeretnénk tovább mélyíteni, illetve újakat beépíteni munkánkba:**

- éves tanácskozáson való részvétel,
- rendszeres értekezletek látogatása, kezdeményezése,
- esetmegbeszéléseken való részvétel, azok kezdeményezése,
- óvodapedagógusok mentálhigiénés jóllétének fenntartása céljából előadások, konzultációk kezdeményezése.

### Felsőoktatási intézmények

A Károly Gáspár Református Egyetemen kiváló, minőségi közös munkát sikerült megvalósítani az elmúlt 5 évben, melynek köszönhetően 2 tagóvodánkban több csoportnyi óvodapedagógus hallgató töltötte nálunk szakmai gyakorlatát. Ezek közül a hallgatók közül többen is úgy döntöttek, hogy a mi intézményünkben szeretnék megtenni az első lépéseket pályakezdő éveik alatt, így a diploma megszerzése után a Hétszínvirág Óvodában helyezkedtek el. Büszke vagyok a kollégáimra, akik az elmúlt években - a pandémiás helyzet ellenére - minden igyekezetükkel és szakmai kreativitásukkal azon dolgoztak, hogy a magas színvonalú gyakorlati helyszínként funkcionáljunk a hallgatók számára.

Az ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Karával tavaly kezdtünk kialakítani szorosabb kapcsolatot. A kar híres az ott végbemenő nemzetközileg is elismert, magas színvonalú, innovatív pedagógiai és pszichológiai kutatásokról, melyeknek a következő években szeretnénk mi is otthont adni. Ez az együttműködés számos új perspektívát jelent a kerület, az intézmény, az óvodapedagógusok és a hozzánk járó gyermekek és családok számára egyaránt. A karon végbemenő kutatások mind a legfrissebb, innovatív, nemzetközileg is elismert, tudományos alapokra épülnek. Azzal, hogy kapcsolódunk, lehetőségünk nyílik első kézből megtapasztalni a legmagasabb szakmai színvonalon kidolgozott méréseket, módszereket, fejlesztéseket.

**Céljaim között szerepel hasonló kutatói szemléletű kapcsolat kialakítása a Szegedi Tudományegyetem Neveléstudományi Karával, ennek keretében az MTA-SZTE Metakogníció Kutatócsoport munkatársai látogatnának majd el hozzánk, így óvodásaink egy teljes nevelési évben vehetnek majd részt ingyenes, kreatív problémamegoldó képességet fejlesztő foglalkozásokon.**

### Tehetségpontok

Megismerve a különböző jó gyakorlatokat és kiválasztva azt az intézményt melynek tevékenysége hozzánk legközelebb áll, hosszú távú kapcsolat kialakítására törekszem annak érdekében, hogy átvegyük és saját intézményünkre adaptálva kialakítsuk a tehetségfejlesztés jó gyakorlatát a Hétszínvirág Összevont Óvodában.

**Céлом olyan tehetségpontok felkutatása, amelyek óvodai nevelésben jártasak, profiljuk között szerepel az óvodás gyermekek tehetségfejlesztése és az alulteljesítő tehetségek felzárkóztatása. Fontosnak tartom a XV. kerületi tehetségponttal szorosabb kapcsolat kialakítását, hiszen szakmai tudásukkal és segítségükkel ismereteink bővítése és a gyermekek közvetlen ellátásának fejlesztése is megvalósulhat.**

### 6.6.3. Gyermeklétszám csökkenésének megakadályozása

Az elmúlt öt évben, sajnos annak ellenére sem tudtuk ugyanazon a szinten tartani a gyermeklétszámot, hogy szinte minden évben több a beiratkozott és felvett, mint az óvodaköteles gyermek a körzetünkben (ez, jelen táblázatból olvasható).

<b>Hétszínvirág Összevont Óvoda gyermeklétszámok alakulása</b>						
	<b>2017- 2018</b>	<b>2018- 2019</b>	<b>2019- 2020</b>	<b>2020- 2021</b>	<b>2021- 2022</b>	<b>2022- 2023</b>
<b>Beiratkozott és felvételt nyert</b>	198	198	198	149	188	-
<b>Iskolába menők száma</b>	-	165	191	158	<b>231</b>	143
<b>Óvodakötelesek száma</b>	-	179	139	171	178	154
<b>Októberi statisztikai létszám</b>	616	652	636	628	583	-

Az összevont intézmény 2021. évi drasztikus létszámcsökkenése elsősorban a beiskolázási szabályok módosításának következménye volt, amennyiben kikerült az óvoda hatásköréből annak eldöntése, hogy a gyermek 6 éves korát követően óvodában maradhat vagy sem.

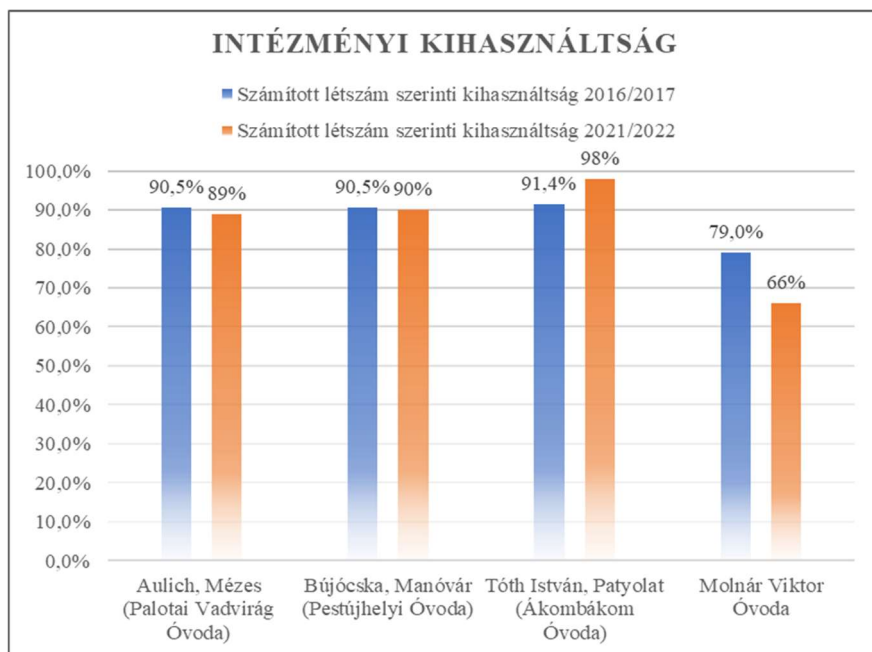
<b>Hétszínvirág Összevont Óvoda tankötelezettség alakulása</b>			
	<b>2019 nevelési év</b>	<b>2020 nevelési év</b>	<b>2021 nevelési év</b>
<b>Tankötelesek száma</b>	263 fő	237 fő	274 fő
<b>Maradók száma</b>	75 fő	82 fő	44 fő
<b>Tanköteles és a maradók aránya</b>	<b>28%</b>	<b>34%</b>	<b>16%</b>

A fenti számokból kiolvasható, hogy a tanköteles gyermekekből az óvodában maradók aránya 2019-ről 2021-re kb. a felére csökkent. 2021-ben az iskolaköteles gyermekek közül jóval többen hagyták el az óvodát, mint a korábbi években. Ez, az intézmény számára jelentős - 45 fős - létszámkiesést eredményezett.

Összességében tehát, a tankötelezettség jelenlegi törvény szerinti végrehajtásának gyermekekre, intézményekre gyakorolt hatása, jelentős létszámkiesésben mérhető.

#### **Cél:**

- **A fenntartóval és a kerület óvodavezetőivel közösen kidolgozott stratégiai terv végrehajtása a kerületi gyermekek egyenletes eloszlása érdekében.**
- **Az óvodákat népszerűsítő színvonalas programokon való részvétel, intézményi események fejlesztése.**



A Molnár Viktor tagóvoda kihasználtsága sajnos évről évre csökken. A folyamat már 2017 előtt elkezdődött és az elmúlt 5 évben sem sikerült megállítani. Az okok között szerepel, hogy kevés a körzeti gyermek és 2020-ig magas volt az óvodában ellátott SNI gyermekek száma, ami sajnos előítéletet ébresztett a szülőknél. A kerületi óvodák alapító okiratainak módosításával (2020-tól a kerület minden óvodája elláthat autista gyermeket), csökkent az SNI gyermekek száma a Molnár Viktor Tagóvodában és bízunk benne, hogy a körzetben több gyermek születik a jövőben.

**Ezekkel a körülményekkel párhuzamosan, az óvoda vonzóvá tétele érdekében feladatunk:**

- **a Molnár Viktor Tagóvoda népszerűsítése,**
- **az SNI ellátás színvonalának emelése,**
- **az integráció magas szintű megvalósítása,**
- **a partnerközpontú működés és a kommunikáció fejlesztése.**

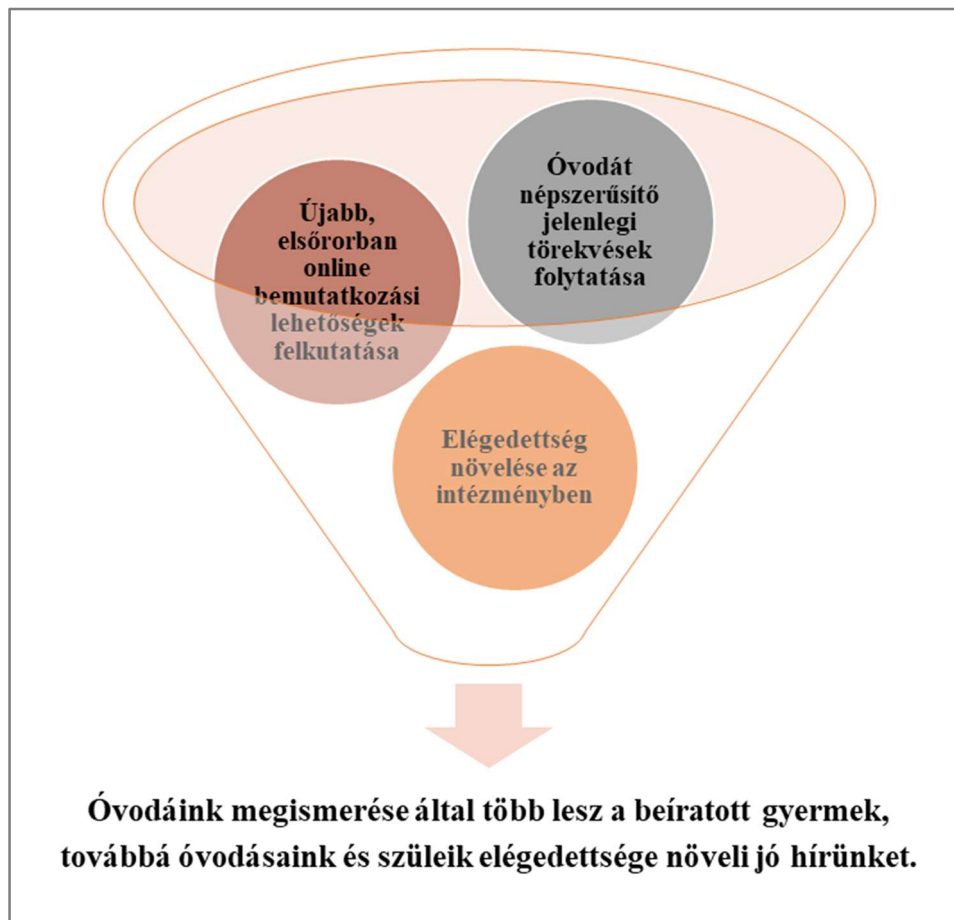
#### 6.6.3.1. Óvodáink népszerűsítése

Óvodáinkat népszerűsítő folyamatos tevékenységek, programok, törekvések.

- Nyílt napok (3 nap egy nevelési évben).
- Óvodai hívogató (fenntartó által készített, a kerületi óvodák sajátosságait tartalmazó kiadvány).
- Bölcsődei szülői értekezletek látogatása az óvodai beiratkozást megelőzőleg.
- A kerületi óvodák bemutatkozó filmje az XV.Médiában.
- Honlap.
- Facebook oldal



**Jövőben is célunk az óvodák népszerűsítése és megismertetése eddig bevált gyakorlatának folytatása és fejlesztése, valamint újabb lehetőségek felkutatása.**



A **kerületi médiával** szorosabb kapcsolat kialakítására törekszem, **bővíteni szeretném az óvodák bemutatkozási lehetőségeit.**

Szívesen részt vennék egy olyan **kerületi gyermekprogram** szervezésében tavasszal, melyen **bemutakozhatna az összes kerületi óvoda.** Ezt a rendezvényt valamelyik kerületi sportlétesítmény területén gondolom megvalósíthatónak.

A pandémiás helyzetből tanulva, az **online bemutatkozási, tájékoztatási lehetőségek,** szülői értekezletek és fórumok **feltételének kialakítására** törekszem a jövőben is.

#### 6.6.4. Szervezetfejlesztés

##### SWOT elemzés

Az elemzést, az intézményi működés egészére vonatkozóan készítettem annak érdekében, hogy segítse számomra a jövőbeli célok megfogalmazását. A táblázatban szereplő megállapítások során figyelembe vettem az elmúlt 5 évben készített különböző mérések, értékelések adatait, a létszámok alakulását, az éves beszámolókat. A belső és külső tényezők mindegyike befolyásolta a jelen vezetői program kitűzött céljait és feladatait.

	<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>
<b>Belső tényezők</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igény a tagintézmények közti kooperációra</li> <li>• Óvodák közti szakmai munkaközösségek</li> <li>• Együttműködés, kommunikáció a vezetői és titkári csoportban</li> <li>• Gyógypedagógus team</li> <li>• SNI ellátás</li> <li>• Továbbképzéseken aktív részvétel</li> <li>• Igény a szervezetfejlesztésre, csapatépítésre</li> <li>• Pályázatok</li> <li>• Programok, rendezvények</li> <li>• Tudásmegosztás a tagintézmények között</li> <li>• Kapcsolattartás a partnerekkel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minősítési eljáráson való részvétel</li> <li>• „Zöld Óvoda” hiánya</li> <li>• Hatékony konfliktuskezelés és kommunikáció minden tagóvodában</li> <li>• Tehetségfejlesztés</li> </ul>
	<b>Lehetőségek</b>	<b>Veszélyek</b>
<b>Külső tényezők</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fenntartói pályázat kirándulásra és egyéb programokra</li> <li>• Szakmai anyagok, eszközök beszerzésének fenntartói támogatása</li> <li>• Továbbképzések fenntartói támogatása</li> <li>• POK – szaktanácsadás</li> <li>• Kerületi plusz juttatások a dolgozóknak</li> <li>• Ideális csoportlétszámok</li> <li>• Gyógypedagógus státusz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kevés a pedagógus</li> <li>• Intézmények közti kooperációs lehetőségek csökkenése</li> <li>• Kiegészítés, fásultság a pedagógusok körében</li> <li>• Szervezetfejlesztésre alkalmas előadás-és programlehetőségek hiánya</li> <li>• Gyermeklétszám csökkenés</li> <li>• Nyugdíjba vonuló kollégák nagy száma</li> </ul>

### Minőségirányítás, igényfelmérés és elégedettségmérés

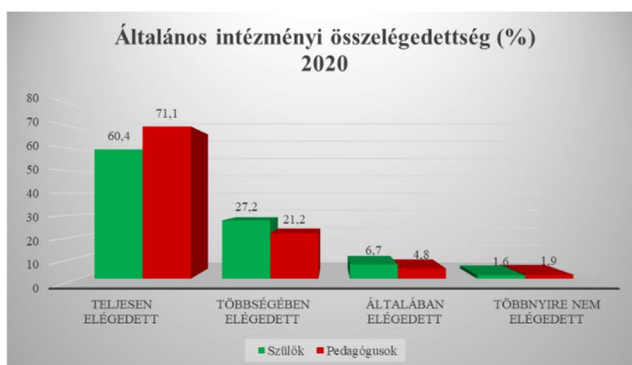
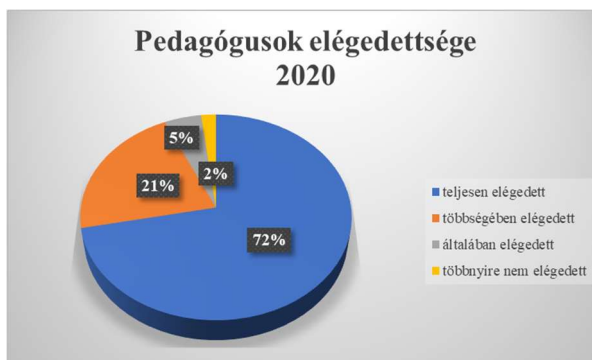
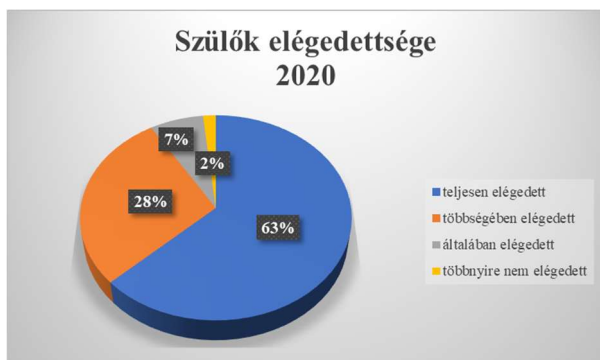
A kiegyensúlyozott működés záloga, a partnerek igényeinek való megfelelés, illetve az arra való törekvés.

**Céлом, hogy a külső, belső partnerek: gyermekek, kollégák, szülők, fenntartó egyaránt elégedettek legyenek az intézménnyel.**

**Feladatunk a cél elérése érdekében, hogy pontosan azonosítsuk a partnereket, rendszeresen mérjük igényeiket és elégedettségüket. Vezetői tevékenységemet tekintve is az elégedettség elérésére törekszem, ezért a jövőben is nagy hangsúlyt kívánok fektetni a folyamatos mérésre és az egyéb visszajelzésekre egyaránt.**

2020-ban vezetői önértékelésem volt, melynek része a pedagógusok és a szülők elégedettségének mérése. A kérdőív kitöltése online történt, így a válaszok megadása teljesen anonim volt. 63 szülőnek (átlag csoportonként 2) és 68 pedagógusnak lett kiküldve a kérdőív, közülük 42 szülő és 53 pedagógus töltötte ki.

Az elégedettség százalékos arányban az alábbi diagramokból olvasható.



Az eredményből meghatároztuk azokat a területeket, melyek fejlesztésre szorulnak, azonban a pandémia miatt, a kitűzött feladatok megvalósítása egyáltalán, vagy csak részben lett végrehajtva. Ezért a jövőben, a következő fejlesztendő területekre kell koncentrálnunk, az alábbi eredmények alapján.

<b>Szülői kérdőív</b>	
<b>Kiemelkedő</b>	<b>Fejlesztendő</b>
<p>Az intézményben a gyermekek megismerik az erkölcsi normákat, képessé válhatnak arra, hogy az adott értékrendet kövessék, a hozzá kapcsolódó ünnepeket, megemlékezéseket örömmel megélik.</p> <p>Gyermekek szokás szabályrendszerének az ellenőrzése rendszeres.</p> <p>Gyermekek tisztában vannak a követelményekkel.</p>	<p>Az intézmény lehetőséget teremt a tehetség kibontakoztatására.</p> <p>Az intézmény hangsúlyt fektet a gyermekek környezettudatos nevelésére.</p>

<b>Pedagógus kérdőív</b>	
<b>Kiemelkedő</b>	<b>Fejlesztendő</b>
<p>A nevelés és oktatás személyre szóló: a pedagógusok ismerik a gyermekeket, testi és szellemi képességeiket, törődnek értelmi, érzelmi fejlődésükkel.</p> <p>A gyermekek életkoruknak és fejlettségüknek megfelelő visszajelzést kapnak, a szokás szabályrendszer betartásáról, önkiszolgálásról, másokért való munkavégzés fontosságáról.</p> <p>A vezető fontosnak tartja, elősegíti és igénybe veszi a pedagógusok szakmai együttműködését.</p>	<p>Az intézményen belüli információáramlás kétirányú, a nevelőtestület tagjai időben megkapják a munkájukhoz szükséges információkat.</p>

### Kiegészés, mentális állapot

A burnout, vagyis kiegészési szindróma bizonyos munkahelyi ártalmak következtében kialakult fizikai-érzelmi-mentális kimerülésben mutatkozik meg. A burnout szindróma elsősorban azokban a munkakörökben jelenhet meg, akik segítők foglalkozásúak, ide tartoznak a pedagógusok is.

A kiegészés megelőzése érdekében hasznos lehet a kollégák képzése, mely elsősorban a veszélyeztető tényezők feltárását célozza. Továbbá, fontos lenne különböző relaxációs és egyéb módszerek, kommunikációs készségek elsajátítása, melyek segítik a feszültségek levezetését és a kapcsolatok kezelését, valamint ezek segítségével a stressz csökkentését.

**A jövőben, nagyon fontosnak tartom, hogy tovább kutassuk és növeljük azoknak a lehetőségeknek, képzéseknek a számát, melyek hozzájárulhatnak, hogy az intézményben dolgozók általános mentális állapota javuljon, hiszen a gyermekek megsegítése is ezáltal válik hatékonyá.**

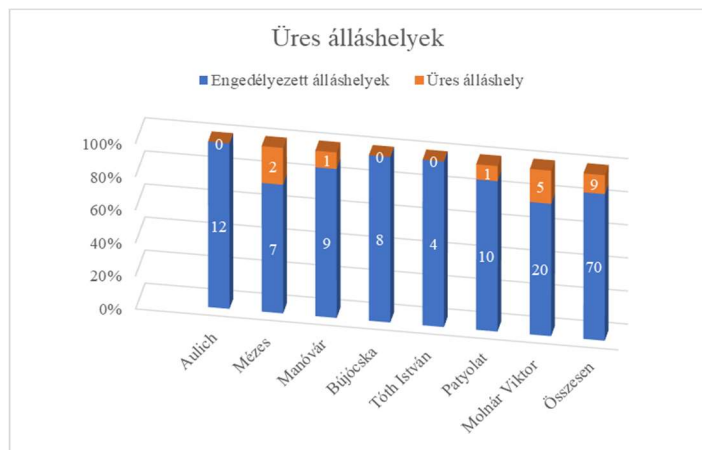
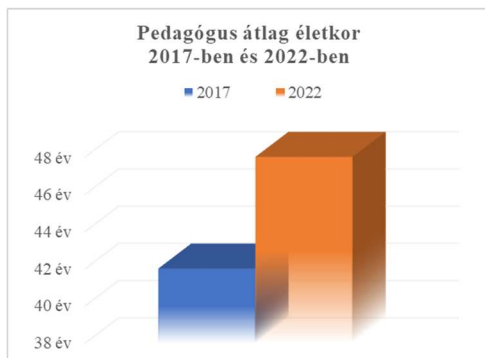
**Célok és feladatok:**

- **társintézmények (Fióka, Szakszolgálat) és az óvodapszichológusok segítségével rendszeres szupervíziós lehetőségek és mentálhigiénés programok kiépítése,**
- **a POK (Pedagógiai Oktatási Központ) támogatási lehetőségeinek feltérképezése és kihasználása,**
- **egyéb külső segítségek felkutatása,**
- **anyagi támogatás biztosítása.**

Pedagóguslétszám csökkenése

Az elmúlt 5 évben törekedtem arra, hogy intézményünk aktív, megoldásorientált szemlélettel tekintszen azokra a kihívásokra, melyek globálisan, illetve országosan minden köznevelési intézményt sújtanak.

Általános jelenség a hazai óvodákban az óvodapedagógushiány, illetve az ennek következtében kialakult munkaerő fluktuáció, melynek megfékezése az egyik legsürgetőbb feladat.



A két fenti diagram szemlélteti az intézményben dolgozó pedagógusok magas átlagéletkorát, és az üres álláshelyeket. A betöltetlen álláshelyek száma néhány tagóvodában igen magas annak ellenére, hogy folyamatosan fogadunk óvodapedagógus hallgatókat csoportosan, elsősorban a Károli Gáspár Református Egyetemről és egyénileg más egyetemekről is. A Bújócaska Tagóvodában 2 csoportban, a Manóvár Tagóvodában 1 csoportban folyik a hallgatók csoportos gyakorlatoztatása, ezen kívül az Aulich, Patyolat és Molnár Viktor Tagóvodákban is fogadnak a kollégák 1-1 végzős hallgatót gyakorlatra. Ennek a munkának eredményeképpen, néhányan közülük a mi intézményünkben helyezkednek el óvodapedagógusként.

Az intézményben dolgozó 10 fő pedagógiai asszisztens közül 5-en óvodapedagógus hallgatók. Módszeresen dolgozunk azon, hogy ez a gyakorlat így folytatódjon, ha megüresedik egy pedagógiai asszisztens állás, úgy hirdetjük meg, hogy előnyt jelent, ha valaki óvodapedagógus tanulmányait végzi, valamint a már ebben a munkakörben dolgozó kollégák közül többen kedvet kaptak a továbbtanulásra, mi pedig örömmel támogatjuk az ő ambícióikat.

**A hallgatók fogadását a jövőben még több tagóvodára szeretném kiterjeszteni és több egyetemmel is kapcsolatot létesíteni annak érdekében, hogy a szakmai utánpótlás biztosítva legyen az intézményben.**

#### 6.6.5. Fejlesztések, felújítások

Az óvodáink többsége folyamatos felújításra szorul, hiszen az épületek 50 évnél öregebbek. Az lenne az ideális, ha minden évben sor kerülhetne egy-egy telephely teljeskörű felújítására, hiszen akkor hosszabb ideig nem kellene nagyobb figyelmet fordítani az óvodák épületeire. Voltak tervek a fenntartó részéről arra vonatkozólag, hogy elkezdődik egy ilyen jellegű fejlesztési folyamat a terület óvodáiban, azonban sajnos a pandémia felülírta az elgondolást.

Az alábbi táblázatban a jövőbeli felújítási elképzeléseket tüntettem fel, a teljesség igénye nélkül.

Fejlesztési, felújítási igények	Tagóvodák
Nyílászárók cseréje	Molnár Viktor (részleges), Aulich (részleges), Tóth István
Tornaszoba kialakítása	Bújócska, Tóth István
Automata locsoló vagy/és rugalmas burkolat az udvarra	Aulich, Manóvár, Molnár Viktor, Bújócska, Patyolat
Beépített bútorok felújítása, cseréje	Aulich, Molnár Viktor, Bújócska
Tálalókonyha felújítása	Aulich, Patyolat, Molnár Viktor, Manóvár, Tóth István
Csoportszobák, kiszolgáló helyiségek festése	Aulich, Manóvár, Molnár Viktor, Bújócska, Patyolat, Tóth István, Mézes
Bejárati kapu felújítása	Patyolat, Molnár Viktor
Árnyékolók felszerelése	Aulich
Homlokzatfelújítás	Aulich, Manóvár, Molnár Viktor, Bújócska, Tóth István, Mézes

## Zárógondolatok

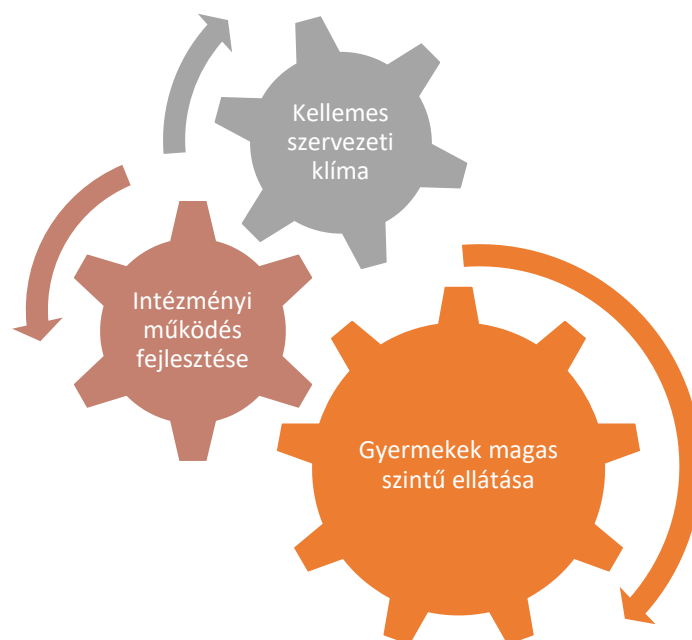
*„Adassék nékem annyi lelkerő, hogy mindazt elfogadjam, amin változtatni nem tudok, és bátorság ahhoz, hogy mindazt megváltoztassam, amire képes vagyok, és bölcsesség ahhoz, hogy el ne tévedjek közöttük.”*

*(Friedrich Oetinger)*

Az elmúlt 5 évre úgy tekintek, mint a Hétszínvirág Összevont Óvoda gyermekkorára. Nagy múltú intézmények utódaként, az örökül hagyott értékeket megőrizve, a jó törekvéseket folytatva, ám összevont intézményként mégis gyermeki csetlés-botlásokkal tűzdelve kezdtük 2017-ben.

A felnőtté válás folyamata nem egyszerű, ám mára úgy gondolom, hogy kellő érettséggel tekintünk feladatainkra és magabiztosan nézünk a jövőbe, várva az új kihívásokat.

A következő 5 évben folytatni kívánom a megkezdett munkát, tovább szeretnék építkezni az elért eredményekre. A külső és belső igényeknek megfelelően és a lehetőségeket figyelembevéve, innovatív ötletek támogatásával és megvalósításával biztosítani kívánom a kellemes szervezeti klímát, az intézményi működés fejlesztését és a gyermekek magas szintű ellátását. A gyermekek színvonalas nevelése természetesen elsődleges cél, azonban meglátásom szerint, a kellemes szervezeti klíma táptalaja az intézményi működés fejlődésének, ezzel együtt a gyermekek színvonalas ellátásának is.



Vezetőként szem előtt tartom, hogy ha kellő figyelmet fordítunk minden egyes területre, mely befolyásolja az óvoda működését, akkor az egymásra hatás eredményeképpen gördülékeny és sikeres lesz ténykedésünk.

Az intézmény érettségének, kiegyensúlyozott felnőtté válásának legfontosabb kivételése, a hozzánk járó gyermekek mosolya és harmonikus fejlődése.

Intézményvezetői megbízatásom esetén, a sikeres működésért minden tőlem telhetőt meg fogok tenni, ehhez a munkához kérem a fenntartó támogató együttműködését.

Budapest, 2022. 04. 11.

Kissné Zachar Piroska