

Tiszaföldvár Város Önkormányzata

## PÁLYÁZAT

a Belterületi Óvoda  
intézményvezető  
beosztásának ellátására  
( 2022-2027.)



Készítette:  
Berényiné Bencsik Erzsébet  
óvodapedagógus  
2021.

## **Tartalomjegyzék**

### **1. Bevezető**

1.1. A pályázat elkészítésének alapjául szolgáló jogszabályi háttér, felhasznált dokumentumok

1.2. Szakmai hitvallásom

### **2. Helyzetelemzés**

2.1 Tárgyi feltételek

2.2. Gyermekek összetétele

2.3 Humánerőforrás

2.4 Belterületi óvoda kapcsolatai

2.5 Pedagógiai program

### **3. Vezetői program**

3.1 Az intézményi pedagógiai folyamatok – nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai – stratégiai vezetése és irányítása

3.2 Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása

3.3 Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

3.4 Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása

3.5 Vezetői kompetenciák

### **4. Záró gondolatok**

Pályázati nyilatkozat

Mellékletek

## 1. Bevezető

„Elfogadjam őt olyannak amilyen.  
Biztosítsam bizalomról minden cselekedetében.  
Elnyerjem bizalmát.  
Erősítsem önbizalmát.  
Elismerjem teljesítményét, igyekezetét.  
Apró lépésként tervezzem képességei fejlesztését.  
Használjam ki erősségeit, kedvező adottságaira építsek.  
Tanulási folyamatait egyelőre bízom a szabad játékában tanulható tevékenységekre.”

( A. Adler )

2017-ben kerültem az intézménybe, ahol intézményvezető helyettesi feladatok ellátásával bízott meg az intézmény vezetője. A telephelyen működő kisóvodában kezdtem el dolgozni, vállalva a Cinege csoport egyedüli vezetését, a kolléganőm tartós betegsége miatt. Ezen idő alatt, sikerült a csoport image-t megőrizni, a szülői pozitív elismerést kivívni. A következő évben támogató szakértőként bekapcsolódtam az EFOP 3.1.5 „ A tanulói lemorzsolódással veszélyeztetett intézmények támogatása” című projektbe. Az intézményfejlesztési átfogó célok és a szervezetfejlesztési folyamat eredményeként helyi Pedagógiai Programunkat felülvizsgáltuk és módosítottuk a nevelőtestület bevonásával.

Hiszem, hogy nagyon fontos a munkánk, az óvadás évek kiemelkedő szakasza a gyermeki életnek. Az értékeinket meg kell tartanunk, a gyermek mindenekfelett álló érdekét képviselni, a szeretetteljes légkört biztosítani.

Sajnos az elmúlt két nevelési évben nagyrészt mellőznünk kellett a nyitott, nagyobb rendezvényeket, úgy kellett szervezni minden programot, hogy az egymás egészségét ne veszélyeztesse. Alkalmazkodnunk kellett a változó helyzethez, a mindenki számára új körülményekhez, a kapcsolattartás módja a személyes jelenlét helyett az online térbe helyeződött. Az informatika világa hirtelen fontossá vált szakmai munkánk ellátásában, az óvodapedagógusok kihasználták az online tér adta lehetőségeket. A gyermekek teljes személyiségfejlesztéséhez azonban ebben a korban a személyes jelenlét a meghatározó.

### 1.1.A pályázat elkészítésének alapjául szolgáló jogszabályi háttér, és a felhasznált dokumentumok

A kiírt pályázaton belső pályázóként veszek részt, pályázatomat a Belterületi Óvoda Pedagógiai Programja alapján készítettem el az alábbi törvények, jogszabályok, dokumentumok figyelembevételével:

- 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről
- A 2011. évi CXCV. törvény végrehajtási rendeletei:
- 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról
- 2011. évi CLXXIX. törvény a nemzetiségek jogairól
- 1997. évi XXXI. törvény a gyermekvédelemről és gyámügyi igazgatásról
- Az 1998. évi XXVI. törvény a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségének biztosításáról

- 15/1998. (IV.30.) NM rendelet a személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti, gyermekvédelmi intézmények, valamint személyek szakmai feladatairól és működésük feltételeiről
- 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról
- 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet a pedagógus-továbbképzésről, a pedagógus-szakvizsgáról, valamint a továbbképzésben részt vevők juttatásairól és kedvezményeiről
- Az óvoda hatályos Alapító Okirat
- 275/2019. (XI. 21.) Korm. rendelet az óvodába járással és tankötelezettséggel kapcsolatos egyes köznevelési tárgyú kormányrendeletek módosításáról
- Az EFOP-3.1.5-16-2016-00001 A tanulói lemorzsolódással veszélyeztetett intézmények támogatása projekt céljai
- 137/2018. (VII. 25.) Korm. rendelete az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról szóló 363/2012. (XII. 17.) Korm. rendelet módosításáról
- 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról
- 229/2012. (VIII.28.) Korm. Rendelet a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi 363/2012. (XII. 17.) Korm. rendelet az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról
- 2/2005. (III. 1.) OM rendelet a Sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelésének irányelve és a Sajátos nevelési igényű tanulók iskolai oktatásának irányelve kiadásáról
- 1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról
- 2015. évi CCXXIII. törvény egyes szociális, gyermekvédelmi, családtámogatási tárgyú és egyéb kapcsolódó törvények módosításáról
- 137/2018. (VII. 25.) Korm. rendelet az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról szóló 363/2012. (XII. 17.) Korm. rendelet módosításáról

## 1.2. Szakmai hitvallásom

(„Csináld jól, s tedd még jobbá...” Klein Sándor)

Hiszem és vallom:

- hogy a gyermekkor a felszabadult, felhőtlen, örömteli játék időszaka,
- hogy a játék, a tudatos tervszerű tanulás és a mozgás, a gyermekek személyiségének, képességeinek kibontakoztatását, fejlődését eredményezi,
- hogy a felelősségteljes pedagógiai munka eredményeként kreatív gondolkodású, cselekvésre kész, nyitott, tudásvágygal rendelkező gyermekeket nevelünk, mely egész életükre nézve meghatározó irányultságot eredményez,
- hogy a gyermeki személyiség kibontakoztatásához elengedhetetlen a feltétel nélküli elfogadás, a szereteten alapuló nevelési attitűd, ami biztonságot nyújt a gyermekek harmonikus, egészséges fejlődéséhez,
- vallom, hogy a gyermekek sokoldalú, harmonikus személyiségfejlesztése hozzájárul a testi,- lelki,- szociális érettség alakításához,

- hiszem, hogy a gyermekek környezettudatos szemléletének megalapozása, csakis a környezet közvetlen megtapasztalásával, átélt, élmény-dús ismeretszerzéssel lehetséges,
- hiszem, hogy a családpedagógiai elveket szem előtt tartva, a hátrányos helyzetű és sajátos nevelési igényű gyermekek együttnevelése, segíti az óvoda hátránycsökkentő, preventív funkciójának erősítését.

Fontosnak tartom, az óvoda értékeinek, hagyományainak, szokásainak megőrzését, a speciális képzésekkel rendelkező (Vitamintorna, Mozgáskotta, „Így tedd rá!”, „Boldogság óra”, drámajáték) pedagógusok módszereit megosztani belső horizontális tanulással, a fiatalabb kollégákkal.

Az eredményességhez szükségszerű, a nevelő közösség és a szakma tisztelete, a vezető részéről az alázat megléte, hogy a kitűzött céljainkat együtt, hatékonyabban el tudjuk érni.

Hiszem, hogy egy jól működő óvodában boldog és kiegyensúlyozott gyermekek nevelkedhetnek.

Hiszek az élethosszig tartó tanulásban, mert a felgyorsult világunk elvárja, hogy minél képzetesebb legyen a XXI. század gyermeke.

Mindezen igények kielégítését szeretném az általam vezetett óvodában megvalósítani a kollégákkal együtt.

## **2. Helyzetelemzés**

### **2.1. Tárgyi feltételek**

A tiszaföldvári Belterületi Óvoda önkormányzat fenntartásában részben önálló gazdálkodással, két épületben működünk. Óvodánk mindkét épülete egy utcában, Tiszaföldvár legrégebbi települési helyén, a Tabánban helyezkedik el. A központi óvoda egy régi patinás evangélikus iskolából óvodává átalakított épület, melyben 3 csoport működik. Tagóvodánk nagyon közel van a központhoz, amely városunk első és legrégebbi óvodája. A tagóvodában egy csoport működik. A tagóvoda tágas udvara sokféle tevékenységet nyújt gyermekeink számára, azonban az udvari kerítés felújítása szükségessé válik. Intézményünket az előző években több pályázat segítségével folyamatosan fejlesztettük (világításkorszerűsítés, nyílászárók cseréje).

A tagóvoda játszó udvarán 2019-ben telepített szabványnak megfelelő játékok biztosítják a gyermekek mozgásfejlesztését. A központi óvodában azonban a játszó udvar régi játécai nem biztonságosak (korhadtt létrafok, korlát), ezért a következő években a központi óvoda, játszó udvarának fejlesztése válik szükségessé, melyet egyesületünk támogatásával, illetve pályázati forrásból szeretnénk felújítani.

A központi óvodában kedvezőtlen időjárás esetén az udvar betonozott részén mozoghatnak, levegőzhetnek a gyerekek. Fűves játszó terület, homokozók, természetes anyagokból készült játékok biztosítják a gyermekek mozgásfejlődését.

Mind a két egységben, nagymozgást fejlesztő eszközökkel ellátott tornaterem illetve tornaszoba biztosítja a gyermekek mozgásos tevékenységét.

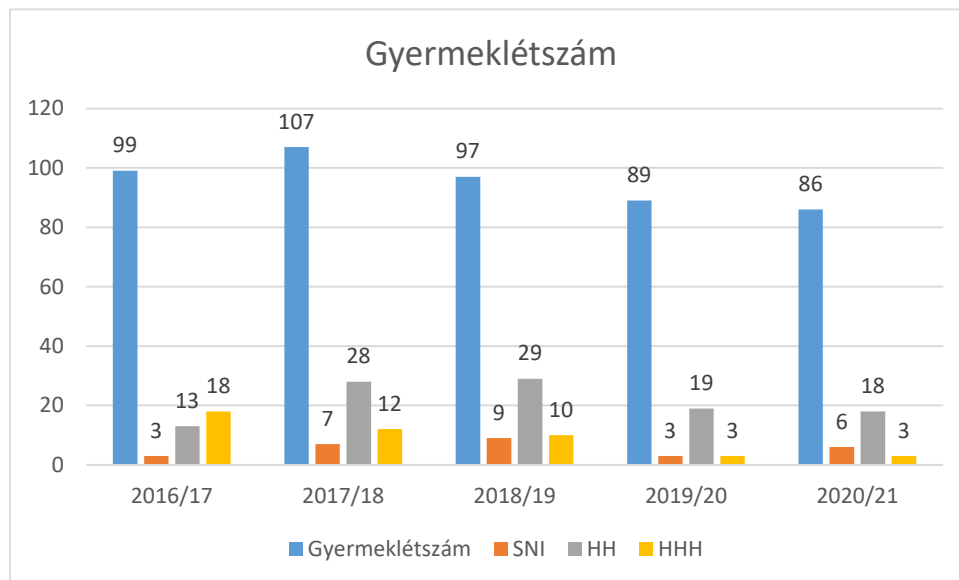
Épületeink megfelelő komfort fokozattal rendelkeznek, esztétikus külső és belső környezetben fogadjuk az eltérő szociokulturális környezetű családok gyermekeit. Mindkét épületben a tálalókonyha bútorzata elhasználódott (meghajlott polcok), ezért felújításuk, ill. cseréjük

Az intézmény működéséhez szükséges feltételeket az intézmény költségvetése biztosítja.

## 2.2.A gyermekek összetétele.

Gyermeklétszám statisztikai adatai.

év	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
gyermeklétszám	99	107	97	89	86
SNI gyermekek	3	7	9	3	6
HH-s gyermekek	13	28	29	19	18
HHH-s gyermekek	18	12	10	3	3



Az adatokból kiderül, hogy az óvodába járó gyermekek között, a gyermeklétszámhoz viszonyítva, magas a HH-s és az SNI gyermekek létszáma. A kiemelt figyelmet igénylő gyermekek számára „Egyéni fejlesztési tervet készítünk, melyek megfigyelésen, elemzésen, mérésen alapulnak. A fejlődési eredmények tükrében történik a gyermekek fejlesztése szakemberek által (gyógypedagógus, logopédus), fejlesztésük megoldott.

Rendelkezünk olyan végzettségű óvodapedagógusokkal (nyelv- és beszédfejlesztő, fejlesztő pedagógus) az intézményben, akik kiegészítik a speciális szakemberek munkáját. Igyekszünk egyéni felzárkóztatással a hátrányokat csökkenteni és minden gyermek számára biztosítani az egyenlő hozzáférést.

Gyermekeink védelme érdekében a gyermekvédelmi jelzőrendszer tagjaként, szorosan együttműködünk a Gyermekjóléti Szolgálat szakembereivel, Védőnői szolgálattal, gyermekorvossal.

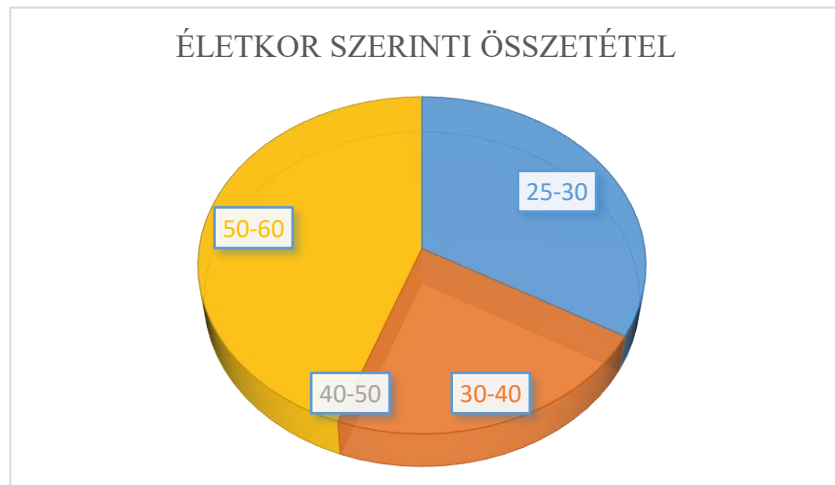
### 2.3.Humánerőforrás

Az óvoda nevelőtestülete az elmúlt öt évben nagy változáson ment keresztül. Több óvodapedagógus és dajka kolléganő a nyugdíjazás mellett döntött. Komoly feladat volt, hogy a magasan kvalifikált, tapasztalt szakemberek helyére ugyanolyan elhivatott, lelkes emberek kerüljenek.

A nevelőtestület jelenleg is változáson megy keresztül, 2 fiatal kolléganő babát vár. 2 óvodapedagógus a közelmúltban pedagógus I. minősítést szerzett. 1 fő óvodapedagógus pedig még GYES-en van. Jelenleg az intézményvezető felmentési idejét tölti, a nők kedvezményes öregségi nyugdíjának lehetőségével élve.

Az óvodapedagógusok életkor szerinti összetétele:

életkor	fő
25-30 év	3
30-40 év	2
40-50 év	0
50-60 év	4



Látható, hogy öt éven belül ismét változások lesznek a nevelői közösségben, korösszetételét tekintve a kollektívánk, most sokkal heterogénebb képet mutat.

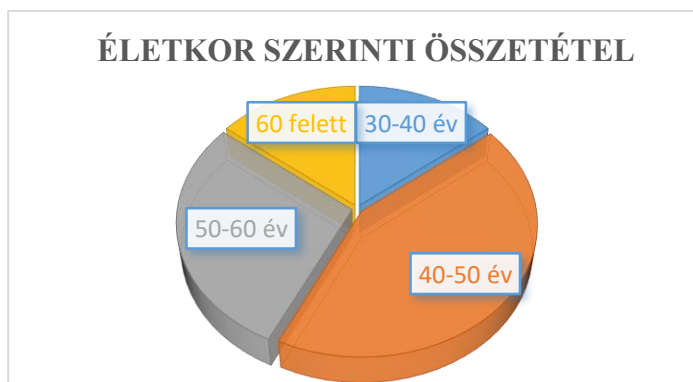
A távol lévő kolléganők és a vezetőváltás miatt 3 fő óvodapedagógus nevelőmunkája válik szükségessé.

Intézményünk óvodapedagógusai az elmúlt években folyamatosan törekedtek pedagógiai ismereteik megújítására. Az alapvégzettségre épülő szakok, képzettségek, továbbképzések, széles skálát mutatnak. Fontos számunkra az állandó megújulás. Minden pedagógusunk felsőfokú óvodapedagógusi végzettséggel rendelkezik. Jellemző a testület tagjaira, hogy követik a változásokat, keresik a metodikai megoldásokat, a nevelési módszereket, melyek egy-egy gyermek megértéséhez, fejlesztéséhez, elfogadásához vezetnek. A pedagógus életpályamodell bevezetése motiváló hatással volt és van az óvodapedagógusokra.

Nevelőközösségünkben jelenleg 2 gyakornok, 3 szakvizsgázott óvodapedagógus, 1 fő mesterpedagógus szaktanácsadó segíti szakmai munkánkat.

Nevelőmunkát segítő közalkalmazottak életkor szerinti összetétele:

életkor	fő
30-40 év	1
40-50 év	3
50-60 év	2
60 felett	1



A diagram jól szemlélteti, hogy a nevelőmunkát segítő alkalmazottak középkorosztályt képviselik, feltehetően ők huzamosabb ideig fognak dolgozni.

Pedagógiai asszisztens főként a sajátos nevelési igényű gyermekek nevelését-fejlesztését segíti, ugyanakkor közreműködik a párhuzamosan végezhető tevékenységek megszervezésében és lebonyolításában. A lassabban haladó, egyéni fejlesztést igénylő gyermekekkel kiemelten törődik, példát mutat mindenki számára, hogyan kell a gyermekek közötti különbözőséget elfogadni.

Az óvodapedagógusok nevelőmunkáját szakképzett dajkák segítik, amely a gyermekek napirendjéhez igazodik, segíti az eredményességet, az összehangolt közösen értelmezett munkavégzést. A dajka nemcsak technikai személyzet a gyermek életében, hanem nevelésének egyik segítője is, aki mintául is szolgál számára. A gyermekek gondozási, nevelési igényei, képességei eltérőek, ezért az óvodapedagógus útmutatásai alapján a gyakorlatban érvényesítik az egyéni bánásmód elvét. Differenciálnak. Segítő jelenlétükkel anyai segítséget nyújtanak a gyermekek számára, amennyi feltétlenül szükséges feladataik önálló elvégzéséhez. Minden kisgyermek más, ezért más a segítség iránya és foka.

2022-ben a személyi ellátottságunk:

Munkakör	végzettség	fő
óvodapedagógus	- közoktatás vezető - nyelv-és beszédfejlesztő - fejlesztő pedagógus - vezető óvodapedagógus, óvodai szakértő	9
pedagógiai asszisztens	középfokú	1
dajka	szakmunkás	4
konyhai kisegítő	8 általános	2
udvari takarító	szakmunkás	0
összesen		16



Udvari takarítónk sajnos nincs, az udvari takarítási feladatokat 2 fő közfoglalkoztatott látja el, a dajka néikkel közösen.

#### **2.4. Belterületi Óvoda kapcsolatai**

Nagy jelentőséggel bír a partnerek intézményről kialakuló képe, mely alakításában a kapcsolattartás tudatos tervezésének nagy szerepe van. A megfelelő kapcsolattartás egyrészt formálja az intézményről kialakult képet, másrészt szolgálja a nélkülözhetetlen együttműködés hatékonyságát. Fontosnak tartom a meglévő kapcsolatrendszerünk további ápolását, célom a partnereinkkel kialakított jó kapcsolat fenntartása, az együttműködések továbbvitele, fejlesztése, építése. Elsődleges és legfontosabb partnerként továbbra is a szülőkre, családokra tekintek, s ezután is számítok a gyermekek harmonikus fejlődése érdekében a konstruktív együttműködésre.

Az óvoda kapcsolatai:

Közvetlen partnerek:

- a gyermekek és szüleik
- pedagógusok
- nevelőmunkát segítő alkalmazottak

Közvetett partnerek:

- Pedagógiai Szakszolgálat
- Város iskolái
- Városi Bölcsőde
- Szakmai szervezetek
- Egészségügyi szervek
- Közművelődési – és sportintézmények, civil szervezetek
- Roma Nemzetiségi Önkormányzattal
- Tiszaföldvár Város Önkormányzata, mint fenntartó

#### **2.5. Pedagógiai program**

Intézményünk 2020.09.01-től az átdolgozott pedagógiai programunk szerint történik gyermekeink nevelése, fejlesztése. A pedagógiai programunk felülvizsgálatát az tette szükségessé, hogy az óvoda működését szabályozó dokumentumok összhangban legyenek a jogszabályokkal, egymással és az EFOP-3.1.5-16-2016-00001 tanulói lemorzsolódással veszélyeztetett intézmények támogatása című projekt céljaival, elveivel.

A nevelőtestület közös munkája volt, amelyben minden óvodapedagógus kivette a részét, gondolataikat, ötleteiket, beépítve. Nagyon részletesen, szakmailag átgondoltan olyan értékeket, célokat, feladatokat fogalmaztunk meg, amelyekkel minden óvodapedagógus egyetértett és annak megvalósítása mindenkinek a feladatává vált. Pedagógiai Programunkban továbbra is figyelmet fordítottunk a helyi sajátosságokra, helyi adottságokra, a szülői igények kielégítésére az együttnevelés érdekében.

Programunkban kiemelt feladatként fogalmaztunk meg a külső világ tevékeny megismerését - a környezet védelméhez és megóvásához kapcsolódó szokások alakítását, a környezettudatos magatartás megalapozását, ezért az óvodai környezeti nevelés személyiségformáló,

szokásalakító szerepét tekintjük az óvodai nevelés vezérfonalának. A tevékenységeket komplex módon kezeljük, így tudjuk megalapozni az óvodába járó gyerekek környezeti tapasztalatait.

Emellett kiemelt szerepet kapott az egyéni differenciált fejlesztés, a hátránycsökkentés, a felzárkóztatás elősegítése, a gyermekek esélyegyenlőségének megteremtése, valamint a családközpontú pedagógia elveinek megvalósítása.

Pedagógiai programunkba a „Boldogságóra” új elemként épült be, mint a személyiséget gazdagító, szociális - és érzelmi intelligenciát, érzelmi kultúrát növelő program.

Új értelmezést kapott a játék, mint a szabadjátékban kiteljesedő értelmi-érzelmi- közösségi- erkölcsi értékek megvalósulása.

Kiegészítésre került az óvodai nevelés tervezésére szolgáló dokumentumok közül, a gyermek fejlődését nyomon követő dokumentáció, a gyermekek mérése-értékelése.

A pedagógiai – és nevelési értékeink azt a célt szolgálják, hogy a ránk bízott gyermekek képességeit, adottságait a legjobb tudásunk szerint segítsük kibontakozni az óvodai életük során. Ennek megvalósításához számítunk, bízunk továbbra is a szülők támogató, segítő, együtt gondolkodó, felelősségteljes együttműködésre.

### **3.Vezetői program**

Célom, a helyi pedagógiai program alapján, az óvoda (székhelyóvoda, telephely) önálló arculatának, alapvető értékeinek, sajátosságainak megtartásával hatékony nevelési intézmény működtetése, amely megfelel a helyi sajátosságoknak, a fenntartói és felhasználói igényeknek.

A mai kihívásoknak megfelelően – pedagógus életpálya modell, a pedagógiai program megvalósulása, a technikai fejlődés, a pedagógiai innovációk – feladatomnak tartom a kollégák legjobb tudásom szerinti segítségét, a különböző minősítési fokozatok megszerzéséhez, szakmai fejlődési igényeik támogatásához.

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

*(Forrás: Önértékelési Kézikönyv óvodák számára hatodik, javított kiadás) Az Oktatási Hivatal által módosított, az oktatásért felelős miniszter által 2021. szeptember 8-án jóváhagyott tájékoztató. Hatályos 2022. január 1. napjától*

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

#### **3.1 Az intézményi pedagógiai folyamatok -- nevelési, tanulási, tanítási, fejlesztési, diagnosztikai - stratégiai vezetése és irányítása**

Cél: „Az intézmény alapvető célja a tanulás támogatása. A vezető szerepe, hogy támogató tanulási környezetet hozzon létre, és biztosítsa azt, hogy az intézmény forrásait erre a célra használják fel. Mint irányító szakember, elsődleges feladatai közé tartozik az intézmény

minden tagjának hatékony irányítása és menedzselése, valamint a gyermekközösség kialakítása, fenntartása és fejlesztése – fókuszban a nevelési eredményekkel.”

(Forrás: Önértékelési Kézikönyv óvodák számára hatodik, javított kiadás) Az Oktatási Hivatal által módosított, az oktatásért felelős miniszter által 2021. szeptember 8-án jóváhagyott tájékoztató. Hatályos 2022. január 1. napjától

Feladat: Az intézmény minden tagjának hatékonyan irányítása és menedzselése. Új nevelési és tanulás trendeket beépítése a munkába. A differenciáló egyéni bánásmódot támogató módszertani eljárások irányítása.

Terület	Célok, feladatok
A nevelés/tanulás a gyermeki fejlődés támogatása, biztosítása	<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, a szakmai munkaközösség folyamatos működtetése, funkciójának stabil és dokumentált kiépítése.</li> <li>• A nevelő-oktató munka minőségelvű elvárásainak megfogalmazása a nevelőtestület és a nevelőmunkát közvetlenül segítők bevonásával. Reflektív pedagógiai szemlélet előtérbe helyezése (gyermek, csoport, pedagógus).</li> <li>• A gyermek egyéni fejlesztése és eredmények nyomon követése, beszámoltatása és megosztása a fejlesztő pedagógusokkal, szülőkkel. Csoportban használatos naplók, formanyomtatványok felülvizsgálata, aktualizálása (Pedagógiai Program, törvények, 29 Területek Célok rendeletek, veszélyhelyzet)</li> </ul>
Mérési- értékelési eredmények beépítése a nevelési tanulási-tanítási folyamatba.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményünkben használt, a gyermekek fejlődését nyomon követő dokumentáció felülvizsgálata, az „Egyéni képességfejlődés” dokumentumának koherenssé tétele az „Egyéni fejlesztési terv” dokumentumával.</li> <li>• A fejlesztésben részt vevők közötti szakmai kapcsolatok erősítése az eredmények kölcsönös megismerése. (fejlesztő gyógypedagógus, logopédus, pszichológus, óvodapedagógusok)</li> <li>• A gyermekek mérőanyagának korcsoportonkénti kimutatása, felhasználása statisztikai céllal, az eredmények beépítése a nevelési tervekbe.</li> </ul>

<p>Fejlesztő célú értékelések, reflektív visszajelzések az intézmény napi gyakorlatában.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflektív pedagógiai kultúra elsajátítása, és beemelése az intézményi gyakorlatba.</li> <li>• Az intézmény belső horizontális tanulásának támogatása, a tudásmegosztás eljárásrendjének elkészítése az esetmegbeszélő team protokolljával.</li> <li>• Továbbképzések szervezése a pedagógusok kompetenciájának fejlesztése érdekében. A pedagógus továbbképzés hozadékának megosztása a nevelőtestülettel.</li> </ul>
<p>Differenciálás, adaptív nevelési eljárások az intézmény napi gyakorlatában</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A kiemelt figyelmet igénylő gyermekek- a tehetséggondozást vagy a felzárkóztatást igénylők- speciális támogatásának biztosítása.</li> <li>• Továbbképzési lehetőségek biztosítása a pedagógusok számára szem előtt tartva az intézményfejlesztési célokat, a Pedagógiai Programot.</li> <li>• Szülői beszélgetések, fogadóórák kezdeményezése témaorientáltan, gyermekneveléssel összefüggő témákban, esetleg előadó felkérésével.</li> </ul>

### Célok ütemezése.

Céltételezés	Rövid távú 2022-2023	Középtávú 2022-2025	Hosszú távú 2022-2027
A nevelés/tanulás a gyermeki fejlődés támogatása, biztosítása	<p>-Támogató munkaközösség megalakítása, feladatok konkretizálása.</p> <p>- Szülőkkel való partneri kapcsolat fenntartása, erősítése</p>	<p>- Pedagógiai Program felülvizsgálata, a szükséges változtatások beépítése.</p> <p>- A szülőkkel kölcsönös bizalmon alapuló együttműködés, hiteles tájékoztatás, közös programok szervezése</p>	<p>Hatékony, nyugodt, kiegyensúlyozott pedagógiai munka feltételeinek biztosítása</p> <p>- Hatékony együttműködés megvalósítása a szülőkkel, a gyermekek optimális fejlődése érdekében</p>
Mérési- értékelési eredmények beépítése a nevelési tanulási-tanítási folyamatba.	- A gyermekek fejlődését nyomon követő dokumentáció felülvizsgálata, átdolgozása, korrekciója.	A mérőeszköz korrekciójának ütemezés szerinti megvalósítása	Az intézményi összesített mérések trendvizsgálata.

Fejlesztő célú értékelések, reflektív visszajelzések az intézmény napi gyakorlatában.	Intézményen belül saját tapasztalatok, jó gyakorlatok reflektív bemutatása.	A sikeres pedagógiai munka, folyamatos nyomon követése, megosztása egymás között.	A pedagógus kollégák egymás munkájának megismerése, elismerése.
Differenciálás, adaptív nevelési eljárások az intézmény napi gyakorlatában	-A kiemelt figyelmet igénylő gyermekekről való gondoskodás, támogatás. (felzárkóztatás, esélyteremtés)  -A csoportok összetételének egészséges kialakítása.	- Továbbképzések felkutatása, szakemberek meghívása, előadások szervezése a témában. - A gyermekek fejlesztésébe bevont szakemberek szoros együttműködésének támogatása. (óvodapedagógus, gyógypedagógus, fejlesztő pedagógus stb.)	- A csoportok összetételének egészséges, működőképes állapotának kialakítása. - A pedagógusok számára esetmegbeszélések szervezése.
A nevelés/tanulás a gyermeki fejlődés támogatása, biztosítása	Az intézményi dokumentumok koherenciájának megvalósítása	Projekt tervezés beillesztése az éves tervezésbe	Projekt tervezés megvalósítása a gyakorlatban.

### 3.2. Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása

Cél: „biztosítani kell, hogy az intézmény üzemeltetése hatékonyan és eredményesen, vezetői hatáskörének megfelelően történjen, továbbá gondoskodnia kell az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek hatékony és eredményes elvégzéséről.”

Feladat: Az intézmény üzemeltetés hatékonyságának biztosítása. Az intézményhez kapcsolódó adminisztrációs kötelezettségek eredményes elvégzése. Hatékony együttműködés a külső partnerekkel. Tényszerű és szakszerű szóbeli és írásos dokumentáció készítése.

Terület	Célok, feladatok
<b>Jogszabályok figyelemmel kísérése, azok betartása és betartatása.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény működését befolyásoló jogi szabályozók folyamatos követése.</li> <li>• Valamennyi dolgozót érintően jogszabályi változásokról való kötelező tájékoztatás megvalósítása időszakosan és szükség szerint.</li> <li>• Kapcsolattartás az OH-val, a település fenntartójával.</li> </ul>

<p><b>Tájékoztatási kötelezettség – kommunikációs csatornák működtetése.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményünk gyakorlatában bevált kommunikációs eszközök és csatornák további használata, működtetése.</li> <li>• A vezetői megbeszélések rendszerének hatékonyabb megvalósítása. (havi, alkalmoszerű és/vagy heti nevelőközösségi megbeszélések)</li> <li>• Óvodai honlap rendszeres működtetése.</li> <li>• A közösségi médiákban való megjelenés lehetőségeinek felkutatása, kihasználása. (Pl. a működő helyi újságban publikáció megjelentetése)</li> </ul>
<p><b>Az intézményi erőforrások elemzése, kezelése (humán – tárgyi - fizikai környezet)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pedagógiai célok elérése érdekében optimális munkaerő gazdálkodás.</li> <li>• A pedagógus előmeneteli rendszerben a pedagógusok felkészítése a minősítésre, tanfelügyeletre.</li> <li>• Az új dolgozók kiválasztása, fogadása, beillesztésük segítése</li> <li>• A munkavállalók túlterhelésének elkerülése, az egyéni teherbírás és vállalás összhangjának megteremtése, az egyéni képességüknek megfelelően.</li> <li>• A vezetői feladatok minél egyenletesebb megosztása a vezető helyettessel, az intézmény zavartalan működése érdekében.</li> <li>• Segítő szakemberek alkalmazása a tanulási nehézséggel küzdő gyermekek számára (gyógypedagógus, logopédus)</li> <li>• A közfoglalkoztatás nyújtotta lehetőség maximális kihasználása, segítve a dajkák közvetlen részvételét a gyermekcsoport nevelő-oktató tevékenységében.</li> <li>• A tárgyi erőforrások tekintetében folyamatos cél az épület állagmegóvása és biztonságos működtetése, mindkét óvodaépületben és helyiségek vonatkozásában. (vizesblokkok felújítása, kerítésjavítás,)</li> <li>• Az udvari játékeszközök folyamatos karbantartása, bővítése. Új, biztonságos, az előírt szabványoknak megfelelő udvari játékeszközök felállítása.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi, ügyviteli munkát segítő, valamint a pedagógusok elektronikus naplóvezetéséhez szükséges informatikai eszközök (laptop, a kapcsolódó szoftver, projektor) beszerzése.</li> <li>• A meglévő óvodai gyermekbútorok számba vétele.</li> <li>• A meglévő óvodai tálalókonyhai bútorok számba vétele, újak beszerzése.</li> </ul>
<b>Intézményi gazdálkodás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Költséghatékony, körültekintően takarékos gazdálkodás.</li> <li>• Rendszeres ellenőrzés, a költségvetési előirányzatok tartása, erőforrás optimalizálása, racionalizálása</li> <li>• A beszerzés és a megvalósítás ütemezési idő-és feladattervének éves elkészítése.</li> <li>• Forrásbővítést célzó megoldások keresése: pályázatokon való részvétel, az intézményben működő egyesület támogatási lehetőségeinek maximalizálása.</li> </ul>
<b>Az intézményi működés nyilvánossága, az intézmény pozitív arculatának megőrzése.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi alapdokumentumok jogszabályoknak megfelelő elhelyezése és elérhetősége az óvodaépület helyiségében, és az intézmény honlapján, az OH felületén.</li> <li>• Pozitív intézményi arculat formálása a gyermeki, szülői és partneri elégedettségre építetten (szóbeli és/vagy írásbeli visszajelzések alapján).</li> <li>• Az intézmény belső tereinek, csoportszobáinak esztétikus kialakítása, egyéni arculat megjelenítése.</li> </ul>
<b>Az intézményi folyamatok, döntések átláthatósága.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Közalkalmazotti és/vagy nevelőtestületi értekezleteken hozott döntések rögzítése jegyzőkönyvben.</li> <li>• Az óvodapedagógusok munkaközösségi megbeszélés ötleteit, hozzászólásait, véleményeit feljegyzések, emlékeztetők tartalmazzák, a folyamatos nyomon követhetőség, ellenőrizhetőség érdekében.</li> <li>• Az intézmény szervezeti struktúrájának működése érdekében szabályos és korrekt dokumentumokat készítünk (jegyzőkönyvek, mérőanyagok,</li> </ul>

	forgatókönyvek, eljárásrendek...), melyek a vezetői, ill. a munkaközösségi munkaterv alapjául szolgálnak.
<b>Az intézményi célok elérését szolgáló kapcsolatrendszer kialakítása és működtetése.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézmény partneri körének, együttműködési formáinak erősítése, a partneri kör dokumentálása, változásainak nyomon követése.</li> <li>• A Szülők Óvodai Szervezettel való kapcsolattartás kiemelten hangsúlyozott terület, szem előtt tartva a családpedagógiai elveket, szempontokat.</li> <li>• A családdal való együttműködés megtartása, a szülők bevonása a nyitott óvodai programokba. (ünnepek, nyílt napok, közös családi napok)</li> <li>• A fenntartóval való folyamatos és hatékony együttműködés biztosítása a humán, pénzügyi és tárgyi erőforrások érdekében.</li> </ul>

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

Cél: „Képesnek kell lennie arra, hogy irányítsa annak a közös munkának a folyamatát, melynek során megszületnek a mindenki által elfogadott értékek és jövőkép. Ezt hatékonyan kell kommunikálnia, és támogatnia kell az értékek tevékenységekbe épülését a jövőkép elérését.”

Feladat: Fejleszhető területek beazonosítása, célok kitűzése, irányok meghatározása. Változásokra nyitott környezet teremtése.

Terület	Célok, feladatok
Az intézmény jövőképe alakítása.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Értékmegtartó, értékteremtő pedagógiai munka megtartása, és az intézményi értékek, jövőképünk áttekintése.</li> <li>• SWOT-analízis és Brainstorming módszerek alkalmazása.</li> <li>• Vezetési kompetenciák fejlesztése – a vezetők és vezetői feladatot ellátó kollégák (helyettes, munkaközösség vezető) hatékonyabb bevonása a tervezés, megvalósítás, ellenőrzés-értékelés és korrekciós folyamatokba. (PDCA)</li> </ul>



Az intézményt érintő kihívásokra, változásokra való reagálás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A jogszabályok, a köznevelés változásának, valamint a fenntartói döntések figyelemmel kísérése.</li> <li>• Az aktuális külső és belső változtatásokra történő reagálás, azok megtervezése, értékelése, végrehajtása.</li> </ul>
Stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területek azonosítása.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményfejlesztési célok folyamatos nyomon követése.(EFOP 3.1.5. projekt fenntartási időszakának figyelembe vétele)</li> <li>• Az intézmény erősségeinek, - gyengeségeinek rendszeres feltérképezése, a fejlesztési területek kijelölése felhasználva a külső-belső intézményértékelés eredményeit.</li> </ul>
Az intézmény stratégiai céljainak elérése.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nevelőtestület bevonásával a feladatok megtervezése, a célok eléréséhez szükséges lépések meghatározása, feladatok módosítása. (EFOP 3.1.5. projekt fenntartási időszakának figyelembe vétele)</li> </ul>
A változásokra nyitott szervezetet működtetése.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Képzéseken való részvétel, jó gyakorlat megosztása. Az alkalmazottak érdeklődés és a feladatra való motiválása, szakmai gyakorlati lehetőség biztosítása.</li> <li>• Nyitott és naprakész információs csatornák működtetése az intézmény valamennyi partnere vonatkozásában.</li> <li>• További hatékony együttműködés biztosítása a fenntartóval (szakmai, gazdálkodás).</li> </ul>

### Célok ütemezése.

Céltételezés	Rövid távú 2022-2023	Középtávú 2022-2025	Hosszú távú 2022-2027
Az intézmény jövőképe alakítása.	Értékmegtartó, értékteremtő pedagógiai munka megtartása, az intézményi értékek, jövőképünk áttekintése.	Értékeink, jövőképünk áttekintése, stratégiai meghatározása, megjelenítése.	A Pedagógiai Program gyakorlati megvalósítása a szakmai elvárások, partneri igények figyelembevételével

Az intézményt érintő kihívásokra, változásokra való reagálás.	A hatályos jogszabályoknak megfelelő törvényes működés biztosítása	A jogszabályok, a köznevelés stratégiai változásának, fenntartói döntéseknek figyelemmel kísérése	
Stratégiai és operatív szempontból fejlesztésre szoruló területek azonosítása.	SWOT-analízis és Brainstorming módszerek alkalmazása.	A fejlesztésre szoruló területek meghatározása, ütemezése.	A fejlesztésre szoruló területek megvalósítása.
Az intézmény stratégiai céljainak elérése.	Az intézmény meghatározott stratégiai céljának kijelölése, ütemezése.  EFOP 3.1.5. projekt fenntartási időszakának figyelembe vétele	Az intézmény meghatározott stratégiai céljának megvalósítása, ellenőrzése.  EFOP 3.1.5. projekt fenntartási időszakának figyelembe vétele.	Az intézmény stratégiai céljának megvalósítása közben a hibák javítása, korrigálása.  (PDCA ciklus)
A változásokra nyitott szervezetet működtetése.	Nyitott és naprakész információs csatornák létrehozása és működtetése az intézmény valamennyi partnere vonatkozásában (honlap, média, előadások, találkozók, megbeszélések, egyéb források)		

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

Cél: „Ahhoz, hogy az intézmény által kitűzött célokat elérje, tudnia kell, hogyan építsen csapatot, és tudásukat a célok elérése érdekében hogyan mozgósítsa. Mások menedzselése során magas szintű etikai és morális szempontokat kell figyelembe vennie.”

Feladat: Irányítás és aktív szerep vállalás a belső intézményi ellenőrzési-értékelési rendszer kialakításában és működtetésében. Az óvodapedagógusok értékelésében a fejlesztő szemlélet érvényesítése, az erősségekre fókuszálás. A kollégák önfejlesztésre ösztönzése. A vezetői feladatok delegálása, egyenletes terhelés megvalósítása.

Terület	Célok, feladatok
Vezetési feladatok megosztása a vezető – helyettessel, és a munkaközösség vezetővel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vezetői feladatok minél egyenletesebb megosztása a vezető helyettessel.</li> <li>• A vezető és helyettesének a felelősség, jogkör és hatáskör konkretizálása, szélesítése az ellenőrzési és értékelési funkciók területén.</li> <li>• A vezetői feladatok közül delegálásra és megosztásra kerülnek az adatszolgáltatási kötelezettségek a vezető- helyettes felé.</li> </ul>

<p>Ellenőrzési és értékelési funkciók működtetése.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Pedagógus életpálya modellhez és a Tanfelügyeleti rendszerhez kapcsolt belső intézményi ellenőrzési és értékelési struktúra hatékony működtetése.</li> <li>• A pedagógus kompetenciák és az önértékelés elvárásainak megfelelően szükséges a pedagógus munkájának ellenőrzése, értékelése szakmai fejlődésük elősegítése érdekében.</li> </ul>
<p>Munkatársak motiválása.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az munkavállalók egyéni kompetenciáinak feltérképezése, feladatok delegálása ennek alapján, elismerések a közösség szintjén.</li> <li>• Ösztönző szakmai környezet kialakítása, ahol a tudás, a jó gyakorlat, a tudásmegosztás, a munkabírási és vállalás, a segítő együttműködés elismerésre talál közösségi szinten.</li> <li>• Önfelnevelési tervek megvalósítására ösztönzés. A továbbképzési, továbbtanulási tervek harmonizálása az egyéni elképzelésekkel.</li> </ul>
<p>Együttműködés, hatékony csapatmunka alakítása a kollégák között</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A gyakornok felkészítése a minősítésre, a mellérendelt mentor segítségével. A gyakornoki-mentori kapcsolatrendszer működtetése és továbbvitelének támogatása a letelt gyakornoki időn túl is.</li> <li>• Projektbemutatók megvalósításának támogatása, az intézményen belüli tudásmegosztás preferálása, hangsúlyozva a szabad játékokra épített gyermeki személyiségfejlesztést.</li> <li>• Intézmények közötti szakmai kapcsolat (workshopok) szervezése.</li> <li>• Projektekre szerveződő szakmai csapatok létrehozása (pl. jeles napok)</li> </ul>
<p>Az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégák szakmai fejlődésének támogatása.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pedagóguskompetenciák, a szakmai fejlődés segítése érdekében a továbbképzési kínálat összeállítása. (szakmai napok, a Pedagógiai Intézet továbbképzési kínálata...) Továbbképzési program és az éves Beiskolázási terv figyelemmel kísérése.</li> <li>• Belső tudásmegosztás szorgalmazása (formái: előadások, esetmegbeszélő team vezetése, munkaközösségi tájékoztatás, publikáció...)</li> <li>• Publikációs aktivitás támogatása. (helyi lapban való publikálás)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gyakornokok munkájának támogatása a hospitálási lehetőségek biztosítása más csoportokban.</li> </ul>
A pedagógusok bevonása a vezetői, intézményi döntéshozatali folyamatba.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az intézményi folyamatok megvalósítása során megjelenő döntésekbe, döntések előkészítésébe a nevelőtestület aktív részvételének biztosítása.</li> <li>• A döntésekhez szükséges információk megosztása a nevelőtestülettel, érintettekkel.</li> <li>• Új munkatársak körütekintő kiválasztása.</li> </ul>
Pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Személyes kapcsolatok fenntartása, megvalósítása az intézmény munkatársaival.</li> <li>• Konfliktuskezelés szakszerűen, tapintatosan, határozott vezetői elvek mentén, a humánus megoldásokra támaszkodva.</li> <li>• Problémákra, látens eseményekre való kiemelt odafigyelés, fókuszált lényeglátás a nehézségek feltérképezésekor.</li> <li>• A szabályok és elvárások intézményi szintű rendként funkcionálnak, (a szabályokat mindenki ismeri és betartja).</li> <li>• Az innovációk, a kreatív újszerű ötletek támogatása.</li> </ul>

### Célok ütemezése.

Céltételezés	Rövid távú 2022-2023	Középtávú 2022-2025	Hosszú távú 2022-2027
Vezetési feladatok megosztása a vezető – helyettessel, és a munkaközösség vezetővel.	Vezetői team megalakítása. Vezetési feladatok megosztása Felelősség, jogkör, hatáskör meghatározása	A vezetői team eredményes működtetése hatékony feladatmegosztás egyenletes terheltség biztosítása mellett.	
Ellenőrzési és értékelési funkciók működtetése.	- Éves ellenőrzési terv elkészítése és ismertetése a munkatársakkal.	- Belső ellenőrzések folyamatos végrehajtása.	
Munkatársak motiválása.	- Pedagógus önértékelések ütemezése. - Önfelkészítési tervek megvalósulásának	- Pedagógus önértékelések ütemezése. - Önfelkészítési tervek megvalósulásának	- Önfelkészítési tervek megvalósulásának segítése, nyomon követése

	<p>segítése, nyomon követése</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intézményen belüli tudásmegosztás (Boldogságóra, Mozgáskotta program) bemutatása.</li> </ul>	<p>segítése, nyomon követése</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Folyamatos ösztönzés a jó gyakorlatok bemutatására.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Folyamatos ösztönzés a jó gyakorlatok bemutatására.</li> </ul>
<p>Együttműködés, hatékony csapatmunka alakítása a kollégák között</p>	<p>Szakmai munkaközösség és az adott feladatra szerveződött team - munkák támogatása.</p>	<p>A munkaközösségek intézményi célokkal, feladatokkal összhangban való működésének támogatása, feltételek megteremtése.</p> <p>A team munka eredményeinek beépítése a mindennapi pedagógiai munkába.</p>	
<p>Az érintettek, a nevelőtestület, az intézmény igényei, elvárásai alapján kollégák szakmai fejlődésének támogatása.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Folyamatos szakmai fejlődés biztosítása.</li> <li>- Gyakornoki program megvalósítása.</li> <li>- Pedagógus előmeneteli rendszerben való részvétel támogatása.</li> <li>- Továbbképzési program, beiskolázási terv zavartalan működésének biztosítása.</li> <li>- Hospitálások szervezése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Képzéseken való részvétel.</li> <li>-Mentor és gyakornok tevékenységének összehangolása, felkészülés a minősítésre.</li> <li>- Intézményi és egyéni igények felmérése után továbbképzési program készítése.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Megszerzett tudás beépítése a mindennapi gyakorlatba.</li> <li>- Hospitálások szervezése</li> <li>- Az öt éves továbbképzési program megvalósítása</li> <li>- A hospitálások rendszerének folyamatos fenntartása</li> </ul>
<p>A pedagógusok bevonása a vezetői, intézményi döntéshozatali folyamatba.</p>	<p>Új munkatársak körültekintő kiválasztása. (óvodapedagógus)</p>	<p>Tervszerű humánerőforrás gazdálkodás. Új munkatársak körültekintő kiválasztása. (óvodapedagógus, dajka, konyhai dolgozó)</p> <p>Közcélú foglalkoztatás fenntartása.</p>	
<p>Pozitív klíma és támogató kultúra megteremtése.</p>	<p>Nyugodt, kiegyensúlyozott munkahelyi légkör biztosítása</p>	<p>Egyenletes terhelés, méltányosság elvének alkalmazása.</p> <p>Személyes kompetenciákra épülő feladatok adása.</p>	

## 5. Vezetői kompetenciák

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

Feladat: Határozott célok mentén működő, de demokratikus elvek szerint rendeződő közösség teremtése. Hatékony kommunikáció a nevelési folyamat minden résztvevőjével: tanulókkal, szülőkkel, pedagógusokkal, partnerintézményekkel.

Terület	Célok, feladatok
A vezető önismerete, erősségei, vezetői munkájának fejleszthető területei.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Önértékelése reális, erősségeit, hibáit elismeri, értékeli.</li> <li>• Reflektív szemléletben egy-egy döntését, intézkedését felülvizsgálja, szükség esetén változtat.</li> <li>• Vezetői munkájával kapcsolatosan meghallgatja a kollégák véleményét.</li> </ul>
A vezető elkötelezettsége önmaga képzése és fejlesztése iránt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elkötelezettség a szakmai megújulásra.</li> <li>• Vezetői felkészültségének, vezetői képességeinek folyamatos fejlesztése.</li> </ul>
A vezetési programjában leírt célok, feladatok időarányos tervezése.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A vezetői programban leírtak folyamatos figyelemmel kísérése. (Célkitűzés, tervezés, végrehajtás)</li> <li>• A körülmények változásával a vezetői pályázat tartalmát felülvizsgálja, az esetleges változásokat átütemezi.</li> </ul>

### Célok ütemezése.

Céltételezés	Rövid távú 2022-2023	Középtávú 2022-2025	Hosszú távú 2022-2027
A vezető önismerete, erősségei, vezetői munkájának fejleszthető területei.	A vezetői programban megfogalmazott célok, feladatok megvalósításának elindítása. Vezetői gyakorlatának kialakítása.	A vezetői munka fejleszthető területének meghatározása.	A vezetői programban megfogalmazott célok, feladatok megvalósulásának nyomon követése, értékelése, szükség esetén korrekciója. Hatékony vezetői munka megvalósítása.

A vezető elkötelezettsége önmaga képzése és fejlesztése iránt.	Vezetői és szakmai kompetenciák, vezetői funkciók erősítése, fejlesztése	Vezetői és szakmai kompetenciák folyamatos frissítése, tudatos, következetes és hatékony működtetése	A vezetői funkciók összhangjának biztosításával az intézmény hatékony működésének elősegítése
A vezetési programjában leírt célok, feladatok időarányos tervezése.	A vezetői programban megfogalmazott célok, feladatok megvalósításának elindítása	A felvállalt célok és feladatok megvalósítása az ütemezésnek megfelelően	A vezetői programban megfogalmazott célok, feladatok megvalósulásának nyomon követése, értékelése, szükség esetén korrekciója
A vezető önismerete, erősségei, vezetői munkájának fejleszthető területei.	A vezetői önértékelés folyamatának megtervezése, szempontjainak, elvárásainak kidolgozása a kompetencia területhez igazodva.	A folyamat elindítása, adatgyűjtés az öt területhez kapcsolódóan.	Vezetői erősségek, fejleszthető területek meghatározása. Önfejlesztési terv készítése, megvalósítása.

### **A vezetői pályázat/vezetői program alappillérei**

A vezetési ciklus alatt a minőségelvű működés megtartásához fontosnak tartom:

- a helyi pedagógiai programunk célkitűzéseinek megvalósítását
- törvényes működést,
- személyi és tárgyi feltételek biztosítását (képzett munkatársak alkalmazása)
- óvodás gyermekeink sokoldalú és harmonikus nevelését, fejlesztését,
- szervezeti kultúránk értékeinek megőrzését, fejlesztését,
- integrált nevelés biztosítását (az óvoda befogadó, hátránycsökkentő, preventív szerepének erősítését),
- etikai normák betartását,
- szakmai fejlődés biztosítását. (képzés, életpályamodell).
- együttműködést az intézmény alkalmazotti közösségével, szülőkkel, fenntartóval.

#### 4. Záró gondolatok.

„Ha nem becsülöd meg az embereket, ők sem becsülnek meg téged: de a jó vezetőnek a kevés beszédűnek, munkája végeztével, ha célját elérte, így szólnak majd: „Ez közös munka volt!”

( Lao Csu Tao könyvéből)

Napjainkban nem könnyű a vezetői szerepeknek megfelelni, egy jó vezető figyelme mindenre kiterjed. Munkájával, feladataival, lehetőségeivel naprakészen tisztában van.

Kommunikációja asszertív, de mégis tiszteletet parancsoló. Munkatársai iránt tisztelettel bír, megfelelő önbizalommal rendelkezik és bízik alkalmazottaiban is. Szakmailag felkészült, alapos, körültekintő. Nem egyeduralomra, hanem csapatmunkára törekszik. Mindenben aktívan vesz részt, nem csupán külső szemlélődőként irányít. Szociális érzékenysége magas fokú, szeret emberek között lenni és emberekkel dolgozni. A feladatokat körültekintően, szakmai kompetenciáknak, meglévő képességeknek és készségeknek megfelelően osztja ki. Van jövőképe, céljai, tervei. Folyamatosan motivált, az intézmény iránt kellőképpen elfogult. Szereti a munkáját, szereti a szakmáját és nem utolsó sorban szereti a gyerekeket.

Nem azért vezető, hogy másokat irányíthasson vagy, hogy hatalomvágyát kiélhesse, hanem azért, mert annak született. Nem fél vállalni a felelősséget, a plusz munkát, a konfliktusokat, ha az óvoda érdeke megkívánja. Egy jó vezetőnek élete szerves része a munkája, ami nem csupán munka, hanem sokkal inkább hivatás a számára.

Lényeges számomra, hogy mindenki úgy érezze, egy közös célért, a *gyermek harmonikus fejlődéséért* dolgozunk. Az elvégzendő munka sikerének zálogaként a csapatmunkát tekintem, ahol a vezető példamutatásával maga is alkotó tagja a szakmai folyamatnak. Az eredmények elérése csak együtt, az óvoda minden dolgozójának összefogásával, értékes munkájával, közös erővel lehetséges.

Ezen gondolatok jegyében kérem, hogy fogadják pályázatomat támogató szándékkal.

A pályázatomban leírt elképzeléseim, a kitűzött célok, a megfogalmazott feladatok megvalósításához belső pályázóként kérem a nevelőtestület, a szülői szervezet, véleményező, javaslattevők támogatását, bizalmát.

Tiszaföldvár, 2022. április 4.

Berényiné Bencsik Erzsébet



## Pályázati nyilatkozat

Alulírott, Berényiné Bencsik Erzsébet pályázatot nyújtok be

Tiszaföldvár Város Önkormányzata

a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény 20/A. § alapján  
meghirdetett pályázati felhívás alapján

a Belterületi Óvoda (5430 Tiszaföldvár, Szondy V. út 6/a.)

intézményvezetői (magasabb vezető) beosztásának betöltésére

2022.08.01-től 2027.07.31-ig.

Alulírott, Berényiné Bencsik Erzsébet – született Bencsik Erzsébet, Szolnok, 1963.04.13.  
anyja neve:Tóvári Erzsébet, Rákócziútfalva, Szent László király út 23/a. szám alatti lakos -  
nyilatkozom, hogy a pályázati adatbázisban szereplő A/1051/2022 azonosító számú,  
a tiszaföldvári Belterületi Óvoda, (5430 Tiszaföldvár, Szondy V. út 6/a) óvodavezető  
(magasabb vezető) beosztás ellátására benyújtott pályázattal kapcsolatos személyes  
adataimnak a kezeléséhez és továbbításához hozzájárulok.

Pályázatom részeként mellékelem a következő iratokat, igazolásokat:

- Az intézményre vonatkozó, helyzetelemzésre épülő vezetői program, fejlesztési elképzelés.
- Az álláshely betöltéséhez szükséges végzettség, szakképzettség meglétét igazoló okmányok másolata.
- Hatósági erkölcsi bizonyítvány arról, hogy büntetlen előéletű vagyok, és nem állok foglalkozástól eltiltás alatt.
- Részletes szakmai önéletrajz (Europass)

Tiszaföldvár, 2022. április 4.

.....  
Berényiné Bencsik Erzsébet