

## **4. VEZETŐI PROGRAM**

2008. november 17.-e óta megbízott helyettesként, majd 2009. január 1-től intézményvezetőként irányítom a Magyar Tudományos Akadémia többcélú közös igazgatású intézményét (óvoda, bölcsőde). Az intézményben megkezdett, a gyermekek harmonikus személyiségfejlődése érdekében történő szakmai, innovációs, pedagógiai munkát a kollégáimmal karöltve, a tőlem telhető legmagasabb színvonalon szeretném folytatni.

### **4.1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása**

Az Akadémiai Óvoda és Bölcsőde, szervezeti formáját tekintve, többcélú, közös igazgatású intézmény óvoda és bölcsőde. Sajátos szervezeti formánk lehetőségeinek kihasználásával a régi értékek és a helyzetelemzés mentén, a fejlesztéseket tovább szeretném gondolni az eddig elért eredményekre alapozva.

#### **4.1.1. Fejlesztési célok: innováció, kutatás-fejlesztési területen**

*Szakmai dokumentáció, módszertani eljárások:*

- a bölcsődei szakmai, az óvodai pedagógiai program felülvizsgálata (partnerek elégedettség mérése), mért eredmények visszacsatolása, programok fejlesztése a gyermekek hatékonyabb nevelése, fejlesztése érdekében (a programok fő profilja jelenleg: a néphagyomány éltetése, amelyet korszerűsíteni, de nem megváltoztatni szeretnénk);
- a bölcsődei szakmai program és az óvodai pedagógiai program koherenciájának megerősítése, figyelembe véve az életkori sajátosságokat;
- az előbb megfogalmazott prioritást szem előtt tartva: a bölcsődei program cél, feladat és tevékenységrendszer legyen alapja az óvodai pedagógiai programnak, így segítve a bölcsőde, óvoda gyengéd átmenetet, kiemelve a gondozási műveletek, saját gyermekrendszer prioritását;
- mindkét feladatellátó helyen: a programokban (bölcsőde, óvoda) megfogalmazott célok és feladatok projektszemléletű megvalósítása: a szervezési, tervezési, nevelő, fejlesztő feladatok projektekbe tömörítése, figyelembe véve a gyermekek előzetes tapasztalatait, tudását, alapozva a gyermeki kíváncsiságra, szociokulturális közegre;
- a projektek szervezése: egy, egy projekt témája és időbeli meghatározása a gyermekek érdeklődésével koherens legyen;

- a bölcsődei szakmai, az óvodai pedagógiai programba beépített múzeumpedagógiai tevékenységek rendszerének részletes kidolgozása didaktikai célokhoz kötve, pl.: projekt témájának, tartalmának bevezetése, ismertetése, előzetes tapasztalatnyújtás vagy ismeretek összegzése, ismétlése, múzeumi helyszínek bevonásával, a gyermeki kíváncsiságra alapozva interaktív játék útján;
- a bölcsődei szakmai és óvodai pedagógiai programba építve, egészségvédő és fejlesztő program megírása, projektekben való megfogalmazása;
- a „Zöld óvoda” cím eszmeisége nyomán: projektek átdolgozása a bölcsődei szakmai, az óvodai pedagógiai program mentén;
- a „Zöld óvoda” cím tartalmi megközelítésében: a témában írt projektek átdolgozása a bölcsődei szakmai, óvodai pedagógiai program mentén;
- a mozgás tevékenységben: új pedagógiai irányzat (Csányi Tamás és Gergely Ildikó) módszertani eljárásának, eszközrendszerének széles körű elsajátítása a kisgyermeknevelők körében is, az óvodapedagógusok ez irányú ismereteinek mélyítése, a mozgásfejlesztés eredményeinek, játékrepertoárjának adaptálása a bölcsődei korosztályra;
- a néptánc tevékenység módszertani megerősítése, Tímár módszer elsajátítása;
- innováció, kutatás-fejlesztés eredményeképp: jelenjen meg a napi tevékenységekben a képességfejlesztési tartalmak három szinten történő tervezése minden nevelési folyamatban (differenciálás speciális módszertani eljárással): toporgó, lépkedő, suhanó szint (felzárkóztatás és tehetséggondozás együtt, a napi játékos tevékenységekben, nem izoláltan), ezek dokumentálásának továbbfejlesztése, feladat és ütemterv (tematikus terv) sablon szerkesztése, célhoz való rendelése, ez irányú óvodai eredmények adaptálása a bölcsődei nevelő, gondozó tevékenységbe;
- a meglévő „Kíváncsi láda” mellé, új irányzatok, elméletek, módszertani eljárások elsajátítása, alkalmazása a tehetséggondozás, felzárkóztatás terén (diagnosztikai mérés technika, mindennapi tevékenységbe ágyazottan);
- SNI gyermekek hatékonyabb képességfejlesztése, szakirodalmi ismeretek mélyítése (autizmus-spektrumzavar, Asperger-szindróma, gyengén és alig látás terén), új irányzatok keresése, alkalmazása, társintézmények, speciális szakemberek hatékonyabb bevonása, inkluzív szemlélet erősítése;
- a gyermekek személyisége pozitív formálására szolgáló pedagógiai eljárások preferálása: eredmények folyamatos visszacsatolása, pozitív megerősítés útján (a

pozitív kommunikáció tudatos használata az Adleri elvek mentén, kommunikációs technikák elsajátítása, mintaadás);

- időszakonkénti (3 év) gyermeki elégedettségmérés (eredmények visszacsatolása, indikátorok kijelölése, fejlesztési célok kijelölése);
- munkaformáknál, tanulásszervezésnél a tevékenységek során minden szinten élvezzen előnyt: a kooperatív és adaptív szemlélet (frontális tevékenykedtetés helyett: mikro csoportos illetve a kis csoportokban történő egyéni munkaformák előnyben részesítése: adaptivitásra, kooperációra való nevelés, közös, konszenzuson alapuló szabályokhoz való alkalmazkodás), a gyermeki előzetes tudásra, ismeretekre támaszkodó, cselekvő, tapasztalat által történő, játékos tanulás (tanügyi dokumentációs rendszerben való megjelenés, korrekciók);
- a tevékenységek tervezésénél, szervezésénél fontos szempont legyen a gyermekek egyéni fejlődési üteméhez történő alkalmazkodás, amelyet alapozzon meg az óvodapedagógus megfigyelésén, a gyermek fejlődési dokumentációján túl, a bölcsődei dokumentáció is (kutatás, fejlesztésre támaszkodva, dokumentálva), a meglévő fejlődési nyomon követő dokumentáció eddigi tapasztalatokon alapuló, új elvárásoknak (jogszabályban meghatározott) megfelelő átdolgozása;
- drámapedagógia módszertani eljárásainak, eszközrendszerének alkalmazása minden csoportban;
- Bajzáth Mária és Boldizsár Ildikó féle készség és képességfejlesztés a mesepedagógia módszertanával és eszközeivel;
- játékos, problémaszituáción alapuló (óvoda iskola gyengéd átmenet segítése céljából is) feladatlapok, memória, puzzle fejlesztő játékeszközök, múzeumi vezetők, labirintusok, játékos feladatokat tartalmazó módszertani füzetek szerkesztése, kivitelezése.

#### **4.1.2. Fejlesztési célok: szervezetfejlesztés, tudásmegosztás területen**

##### *Szervezetfejlesztés*

Az intézményben működő munkacsoportok átszervezése, feladatainak kijelölése:

- belső önértékelő munkacsoport létrehozása, feladatok megfogalmazása, felosztása, mérési technikák, eszközök megismerése, tagok egyéni tulajdonságaira, feladatbírására támaszkodva;
- a Néphagyomány éltető munkacsoport átszervezése, feladatok megfogalmazása,

leosztása a tagok egyéni tulajdonságaira, feladatbírására támaszkodva, csoportok munkájának összehangolása, koordinálása, az eredmények célokká alakítása, munkatervbe való beépítése;

- két intézménytípus munkájának teljes körű összehangolása: a bölcsődei szakmai és az óvodai pedagógiai programból fakadó célok, feladatok általi gondozó, nevelő, fejlesztő tevékenységek harmonizációja (átmenet);
- bölcsődei feladatellátó helyen: munkacsoport szervezése, a bölcsődés gyermek fejlődési nyomon követési dokumentációs rendszerének, a bölcsődei projektek, a szakmai program mentén való kidolgozására, beleértve az egészségmegőrzés, fenntarthatóság szemléletének kialakításának elveit, a napi játékos tevékenységekbe ágyazott háromszintű készségfejlesztést (toporgó, lépkedő, suhanó);
- pedagógiai munkát segítő alkalmazottak munkakörének átszervezése: dajkai feladatok az új pedagógiai céloknak való megfeleltetése, hosszú távon pedagógiai asszisztensi továbbképzésének támogatása;
- pedagógiai asszisztencia gyógypedagógiai asszisztenssé való továbbképzése, hogy feladatait több cél mentén is meg lehessen határozni;
- a továbbképzési programban és a beiskolázási tervben megfogalmazott továbbképzési célok (melyek az intézményi célokkal koherensen lettek megfogalmazva) és az alkalmazottak (széles alkalmazotti kör) fejlődési céljainak összehangolása. Anyagi jellegű támogatása a költségvetés keretein belül prioritást élvez: a pedagógus és kisgyermeknevelő kötelező továbbképzési előírásainak teljesítése a vonatkozó jogszabály szerint, ezen belül szakmailag kiemelkedően támogatandó: a kisgyermeknevelők óvodapedagógusi felsőfokú képzése az intézmény speciális felmenő rendszerének ellátására, a mentori szakvizsgás képzés a jelenleg is folyó egyetemi hallgatók gyakorlatvezetési teendőinek szakszerű teljesítése érdekében, néptánc oktatásra való felkészítés Tímár-módszer szerint, művészet pedagógiai szakmódszertani képzések;
- akkreditált továbbképzések: jogszabályváltozás követése, új vezetési metodikák, ismeretek bővítése, konferenciákon való részvétel, együttműködést, kommunikációt támogató tréningeken való részvétel szak alkalmazotti szinten is, IKT eszközhasználattal kapcsolatos képzések.

#### 4.1.3. Fejlesztési célok: tudásmegosztás területen

- *Belső tudásmegosztás* támogatása: hospitálás, testületi, szak alkalmazotti értekezletek, munkacsoportok értekezletein való tapasztalatcsere interaktív, adaptív módon, tréningek, közös hagyományok kialakítása, szakmai előadások tartása (jogszabályváltozások, új pedagógiai szemlélet, innovációk, kutatási-fejlesztési eredmények követése, intézményre való adaptálása);
- *Külső tudásmegosztás*, belső jó gyakorlatok intézményszintű adaptálása, köznevelési intézmények közötti tudásmegosztás, konferenciák szervezése, részvétel;
- Pedagógusok felkészítése az életpályamodell általi változásokra, minősítésre, tanfelügyeletre (közös munka kooperatív eszközökkel, tréningeken);
- *Szakmaközi tudásmegosztás*: az MTA kutatóintézeteivel történő kapcsolatfelvétel, lehetőségek feltárása, eddigi jó gyakorlat megtartása: kutatásokban való aktív részvétel, kutatási helyszínek biztosítása, kutatások eredményei, hipotézisei gyakorlati alkalmazásainak kipróbálása;
- Elért eredményeink előadásokon, konferenciákon való ismertetése;
- Publikálás szaklapokban, internetes szakmai oldalakon.

#### 4.1.4. Fejlesztési célok: tevékenységek, programok támogatása területen

- *A néphagyomány éltetésével* paralel, markánsan jelenjen meg a *fenntartható ökológiai szemlélet* a projektekben és a mindennapokban is: környezetünk természeti kincseinek megóvása mikro közegünkben a kisgyermek szemléletének saját példánkon keresztüli pozitív befolyásolása *e tárgykörben való programszervezés*: külső környezet megóvása, szelektív hulladékgyűjtés, előadások, programok szervezése, kirándulások szervezése az évkör mentén a projektek témáihoz, a képességfejlesztés céljához, feladatrendszeréhez alkalmazkodva.
- Az intézmény eszközrendszerével támogassa a „Zöld óvoda” projekt cél és feladatrendszerének megvalósítását: a gyermekek problémamegoldó gondolkodását, analizáló, szintetizáló, absztraháló készségeinek fejlesztéséhez szükséges eszközökkel. A gyermeki felfedezéshez, pl.: mikroszkópok, bogárlesők, nagyítók, homok, vízasztal, kísérletezésre alkalmas tárgyak, mesekönyvek, digitális, interaktív eszközök használata, természetjárás, tanösvények használata, arborétumok, nemzeti parkok, állatfarmok (Hangyafarm) felkeresése, az ismeretek cselekvő, tapasztalati úton való megszerzése céljából.

- *Egészségtudatos tevékenységek*, programok megszervezése intézményen belül és külső helyszíneken is (környező barlangok, természetvédelmi területek, piac, zöldségtermesztő gazdaságok), *szakmai ellenőrzések eredményeinek* a fejlesztő folyamatokba való beépítése;
- *Színvonalas kulturális programok* szervezése a projektek témájával, cél és feladatrendszerével paralel, a projektek megvalósítása általi ismeretek, tapasztalatok mélyítése, összegzése didaktikai céljával: bábszínház helyben és külső helyszíneken, gyermekszínházi előadások látogatása, múzeumok látogatása tevékeny, cselekvő módon;
- *Szülőkkal való szoros együttműködés (szülői intervenciós lehetőségek)*: közös hagyományok együttes megteremtése, a program jeles napjai, hagyományos ünnepei mentén közös programok szervezése. Az intervenció jegyében: közös játszónapok, kézműves tevékenységek, szülői fórumok, szülőnapok, hagyományos ünnepek ünneplése, másképp: együtt, játékkal, közös kirándulások, hagyományos programokban való közös részvétel, állandó interaktív kommunikáció (elektronikus levelezőrendszeren is), partneri hatékonyság mérése technikával vélemények kiértékelése, indikátorok megfogalmazása, fejlesztési célok kijelölése e téren.

*Megjegyzés:* az eredményeink méréseit, értékeléseit az intézményben 2009 óta folyamatosan működő minőségirányító és fejlesztő munkaközösség végzi, a háromszor átdolgozott, mára igazán az intézménynek megfelelő program és mérőeszközök segítségével. Többek között, az így mért eredmények határozzák meg az intézmény rövid, közép és hosszú távú fejlesztési és a pedagógus önfejlesztő céljait. Amennyiben a belső önértékelés központi, az oktatásirányítás által preferált egységes rendszere feláll, az önértékelési munkacsoport annak kritériumrendszere mentén működik majd tovább újragondolva.

### **Fejlesztési célok alátámasztása:**

Az elmúlt 7 évben a bölcsődei szakmai, az óvodai pedagógiai program (néphagyományéltető) a jogszabályváltozások következményeként lett átírva. Az átírt programokról egyszer lett beválási vizsgálat készítve. Az azóta eltelt évek újabb kihívások elé is állítottak a nevelés, fejlesztés, „tanulás, tanítás” terén minket, amit a programok nem minden esetben tudtak lekövetni. Fel szeretnénk mérni a program hatékonyságát az intézmény partneri körében, az itt kapott eredmények mentén fejleszteni a program tartalmi, módszertani elemeit. A programot projektrendszerű tervezéssel valósítjuk meg. A projekteket, belső használatra, módszertani ajánlasként írtuk meg pedagógusaink számára. Időszerű a projekteket kiegészíteni, megtölteni az évek óta zajló szakirodalmi területen történő kutató munka eredményeivel, adaptálni a jól bevált tartalmakat a bölcsődei területre is.

A „Zöld óvoda” címet másodszor is szeretnénk elnyerni, eddigi eredményeinket továbbfejleszteni, dokumentálni.

A mozgásfejlesztésre irányuló Csányi Tamás és Gergely Ildikó féle módszer gyakorlati kipróbálása során (4 éve) az a gyermek is megszerette a mozgást, aki általános tapasztalatok szerint testi adottsága vagy mozgáskoordináltságának rendezetlensége miatt perifériára szorult volna a hagyományos mozgás tevékenységekben. A kudarc nélküli mozgás örömteli tevékenysége által minden gyermeknél meg lehet alapozni a mozgás szeretetét, így ez az egészségnevelés egy fontos eszközévé válhat. A jó gyakorlati tapasztalatok és testi méréseink által kapott eredmények igazolják, hogy ez a módszer hatékony, ezért indokolt a bölcsődébe való adaptálása is. A mozgásfejlesztés és közösségépítés egyik alternatívája intézményünkben a néptánc. Szeretnénk a jelenlegi néptánc tevékenységet biztos módszertani alapokra helyezni, a Tímár féle néptánc oktatással.

Tevékenységek céljának és eszközrendszerének hatékonyságát növelő új módszertani eljárások bevezetése, kipróbálása (fő kritériuma módszereket tekintve: alkalmas legyen mind a tehetségek gondozására és a hátrányok kompenzálására is, illeszkedjen a bölcsődei szakmai és óvodai pedagógiai programhoz)

Az intézményben az új és általunk fejlesztett tanulásszervezési, tervezési módszertani eljárást 5 éve fejlesztettük ki és 4 éve e szerint dolgozunk: a napi tevékenységeket és azok képességfejlesztő cél és feladatrendszerét, ismeretanyagát, eszközrendszerét három szintre tervezzük, és eszerint valósítjuk meg. A most iskolába lépő nagy csoport gyermekeinek mérési (DIFER) és fejlődési nyomon követő dokumentációban rögzített eredményei, értékei alátámasztották hipotézisünket, miszerint az így tervezett és megvalósított tevékenységekben minden gyermek érdekeltté válik önmaga fejlesztésére. Hipotézisünk alapja az volt, hogy ebben a rendszerben minden gyermek önmaga fejlettségéhez mérten lesz megkínálva a tevékenység ismeretanyagával, eszközrendszerével, így sikerélményhez jut, begyakorolhatja saját szintjén az új ismeretanyagot, az elsajátítás feltételeként kínált technikákat, eljárásokat. A sikerélmény kulcs ahhoz, hogy az ismeretek gyarapításában, új tanulási stratégiák, technikák, eljárások kialakításában egy szinttel feljebb lépjen a gyermek saját belső motivációja által. Ebben a rendszerben nincs lemaradó és unatkozó gyermek, mert a mikro csoportban a gyermekek belső készítése által, fejlettségi szintjük szerint nyúlnak a változatos feladatokhoz. A kis csoportokban munkálkodó gyermekek saját szabályaikat alakítják ki és ahhoz igazodnak, megtanulnak együttműködni, egymást segítik, egy mást fejlesztik. A módszer, méréseink által bizonyítottan bevált, így szeretnénk a nevelő, fejlesztő munkánk még hatékonyabbá tételében minden korosztálynál alkalmazni. A dokumentációs rendszert átalakítani a nyomon követés érdekében.

## **4.2. A változások stratégiai vezetése, operatív irányítása**

Az intézmény jövőképét - figyelembe véve az intézménybe járó gyermekek szociokulturális közegét, az intézmény partnereinek igényét (méréseink releváns eredményeire alapozva) és az Országos Óvodai Alapprogramban megfogalmazottakat – *a következő célok és feladatok mentén fogalmaztuk meg:*

- célunk, hogy az óvodánkban felnövekvő gyermekek sokszínű egyénisége harmonikusan fejlődjön, s hogy készségeiket, képességeiket képesek legyenek kibontakoztatni, a tőlük telhető legmagasabb fokon;
- feladatunk, az esélyegyenlőségre alapozva, a felzárkóztatás és a tehetséggondozás lehetőségének megteremtése a pedagógiai eszköztárával (eljárások, módszerek helyi igényekhez való igazítása);
- az inkluzív pedagógiai szemlélet továbbvitele;
- célunk, hogy nevelő, fejlesztő munkánk eredményeképp kialakuljon a gyermekben a belső igény az értékközvetítésre, a változásra, fejlődésre való nyitottságra, tanulási vágy, körülményekhez való rugalmas alkalmazkodásra;
- az ismeretek alkalmazása;
- a kritikus gondolkodásra, döntésképeségre való alkalmasság;
- hogy konfliktuskezelő készsége fejlődjön;
- a környezet alakításának védelmére, környezettudatos magatartásra való nevelés;
- a szülőföld hagyományainak, kultúrájának védelmére, identitásának vállalására való nevelés;
- technika és a tudomány fejlődésének követésére való készség kialakítása;
- a humánusra, toleranciára, a másság elfogadására való nevelés;
- feladatunk, hogy legyenek: kreatívak, érdeklődők, együttműködésre képesek, alkalmazni tudják ismereteiket és készségeik, jártasságaik, képességeik fejlettsége biztos alapot nyújtson az iskolai tanuláshoz.

### **4.2.1. Fejlesztési célok: innováció, kutatás-fejlesztés területen**

- napi szintű jogszabálykövetés, változások határidőre történő adaptálása;
- dokumentációs rendszer jogszabályhoz való igazítása;
- *a szakmai ellenőrzés*, a tanügyi ellenőrzés, a belső önértékelés, a minősítés szempontrendszere mentén való megszervezése: a vezetői közösség (intézményvezető, munkaközösség vezetői, intézményvezető-helyettes), később az önértékelés



munkacsoport tagjainak részvételével;

- a szakmai ellenőrzés (belső értékelés) eredményeinek visszacsatolása, a pedagógus fejlesztendő területeinek megnevezése, a hatékony fejlődéshez szakmai segítségnyújtás megszervezése;
- *a munkaközösségek kutató, fejlesztő munkáinak támogatása* a bölcsődei szakmai és óvodai pedagógiai program céljai mentén: szakkönyvek beszerzése, szakkönyvtár kialakítása, IKT eszközök folyamatos fejlesztése, folyamatos internet elérhetőség biztosítása, konferenciák, képzések elérési lehetőségének feltárása, közzététele (a költségvetés keretein belül);
- központban a gyermek, az új pedagógiai irányzatok, kutatások eredményeinek folyamatos követése (lásd: tanulás, tanítás folyamatainak fejlesztése), állandó információ követés az óvodapedagógia szakmai vívmányai terén, megállapításainak közzététele *a tudásmegosztás különböző eszközeivel*: értekezletek, intézményen belüli és kívüli munkaközösségi együttműködés keretein belül, adaptálása intézményi szintre, gyakorlatban való kipróbálása;
- az intézmény közösségének, a kisgyermek képességfejlesztését szolgáló, pedagógiai - az előző pontokban említett - módszerek, eljárások továbbfejlesztése, megerősítése, intézményi szintű kiterjesztése;
- *a tehetséggondozás és inkluzív nevelés terén* történt változások követése, hatékony fejlesztő módszerek, eljárások tanulása, adaptálása, kipróbálása (kapcsolatfelvétel társintézményekkel);
- szülői intervenciós törekvések erősítése;
- eredmények folyamatos mérése, visszacsatolása, indikátorok, célok meghatározása a vezetői munkatervben, a napi szintű nevelő, fejlesztő munkában;
- *a fenntartói elégedettségmérés* által nyert indikátorok általi fejlesztési célok folyamatos beépítése az intézmény munkájába, szoros, jó együttműködés kialakítása, kommunikációs csatornák kétoldalú működtetése, fenntartói elégedettség mérése, fejlesztési célok meghatározásánál a mérési eredmények figyelembe vétele (indikátorként).

#### **4.2.2. Fejlesztési célok: szervezetfejlesztés, tudásmegosztás területen**

- *munkaközösségek vezetőinek kijelölése személyes tulajdonságok* alapján történjen: elhivatott, kitartó, lojális az intézményhez, elkötelezett, teherbíró, innovatív,

változásokhoz alkalmazkodni tudó, szakmailag magas kvalitású, az alkalmazotti közösségben köztisztelet veszi körül;

- *munkaközösségek céljai, feladatai egyértelműek*, az intézményi fejlesztési célokkal koherensek legyenek, a gyermeki fejlődés javát szolgálja;
- a *Néphagyomány éltető munkaközösség*: új módszereket, eljárásokat dolgozzanak ki a néphagyomány éltető pedagógiai program projekt szemléletű megvalósítására, a projektek megújítása, új tartalmak megfogalmazása, felkészülés a „Zöld óvoda” cím másodszori elnyerésére, pályázati anyag megírása, egészségfejlesztő óvodai projekt megírása, háromszintű fejlesztő munka nyomon követése, tanügyi dokumentáció fejlesztésére történő javaslatok megfogalmazása, mesepedagógiai módszerek és drámapedagógiai eszközrendszerének alkalmazása terén tett javaslatok kidolgozása (felelősök kijelölésével);
- a *Bölcsődei munkaközösség*: az óvodai fejlődés nyomon követéssel koherensen a bölcsődei gyermeki fejlődés követésére kialakított dokumentációra javaslattétel, a háromszintű fejlesztési lehetőség dokumentálására javaslattétel;
- a bölcsődei fejlesztő játéktevékenységek háromszintű tervezésének gyakorlati kipróbálása, eredmények visszacsatolása, fejlesztésre javaslattétel közép, hosszú távú célok megjelölésével;
- munkaközösségek beszámolási kötelezettségük által számot adjanak eredményeikről, kudarcaikról, SWOT analízis formájában, intézkedési tervvel;
- *önértékelési munkacsoport* munkájának megszervezése, tagok kijelölése személyes tulajdonságaik, terhelhetőségük, motivációik alapján: mérések, interjúk lebonyolítása, belső önértékelés eredményeinek folyamatos visszacsatolása, beépítése a pedagógusok, a vezetők, az intézmény fejlesztési céljaiba;
- a *vezetői munkaközösség*: jogszabálykövetés, tanfelügyeletre, minősítésre való pedagógus felkészítés, szociális életpályamodellről való tájékoztatás. Az intézményben zajló, az MTA társintézményei kutatási eredményeinek a nevelő, fejlesztő munkába történő visszacsatolása: számfogalom kialakulásának kutatási eredményei (résztt vevők: 3-7 éves korú gyermekek), beszédfejlődés terén mért eredmények (3-4 éves gyermekek), autizmus, spektrumzavarral élő gyermekek befogadása körülményeinek megteremtése (a sajátos nevelési igényhez illeszkedő fejlesztő gyógypedagógus, eszközök biztosítása a költségvetés keretein belül);
- segítségkérés, kapcsolattartás szakszolgálattal, szakbizottsággal sérülés specifikusan

- szaktanácsadó segítségnyújtás igénybevétele a pedagógusok számára;
- intézményvezetői oldalról: a szaktanácsadói munka végzése más intézményekben, tapasztalatok adaptálása saját intézményekben;
- óvodapedagógusi, kisgyermeknevelői feladat: gyermekek elégedettségi mérése 3 évente, a hozzáadott pedagógiai érték mérése DIFER teszt segítségével (bemenet: kis DIFER középső, kimenet: nagy DIFER nagy csoport), eredmények fejlesztési célul szolgálnak a nevelő, fejlesztő munka tervezésénél, szervezésénél, módszerek, eljárások alkalmazásánál, fejlesztési célok, feladatok megfogalmazásánál, gyermekek egyéni ütemben történő fejlesztésénél, fejlődés nyomon követése dokumentálásánál.

#### **4.2.3. Fejlesztési célok: programok, tevékenységek megszervezése a területen**

- az *OFI* és az *OH* által szervezett továbbképzések folyamatos nyomon követése, továbbképzésekben való részvétel;
- *belső tudásmegosztás*: továbbképzéseken hallott tartalmak megosztása nevelési munkanapokon, nevelőtestületi, szak alkalmazotti értekezleteken, kooperatív módon, IKT eszközhasználatával;
- *külső tudásmegosztás*: témában kapcsolatos konferenciák látogatása, tudásmegosztás;
- szaktanácsadói hálózat igénybevétele (POK);
- *partnerekkel való együttműködés*: a szülők folyamatos szakszerű tájékoztatása a köznevelésben zajló, őket érintő változásokról, elektronikus levelezőrendszer, fórumok, nyilvános viták, szülői értekezletek, fogadóórák tartása, személyes találkozók megszervezése útján.

#### **Fejlesztési célok alátámasztása:**

Az I. pontban, a nevelési-, tanulási folyamatoknál meghatározott fejlesztési célok megvalósítása érdekében: az egyenlő terhek elosztása és személyes tulajdonságok, ambíciók alapján a meglévő munkaközösségek átszervezésével, egy olyan innovatív egymással együttműködő közösség-hálózatot szeretnénk létrehozni, amely követi a külső, köznevelés terén történt változásokat, kutatási eredményeket, új pedagógiai módszertani eljárásokat és azokat adaptálni tudja az intézményre a nevelő, képességfejlesztő munka még hatékonyabbá tétele céljából. A belső intézményi fejlesztő munka eredményeit nyomon követi a gyakorlatban, fejlesztési tartalmakat, technikákat fogalmaz meg azok jobbítására. A belső önértékelés és partneri hatékonyság, elégedettség mérés eredményei indikátorként szolgálhatnak a kisgyermeknevelők, óvodapedagógusok és a vezetők önfejlesztéséhez, a

pedagógus kompetenciáik fejleszthető területeinek meghatározásához, így ezek összességére támaszkodva rajzolódik ki az intézmény rövid, közép, hosszú távú fejlesztési célja, ami alappillérként szolgál a (rövid, közép, hosszú távú) vezetői programhoz, az éves munkatervben meghatározott intézményi, szakmai fejlesztendő területekhez.

### **4.3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása**

Célmeghatározás: a II. fejezetben, a változások stratégiai vezetése és operatív irányítása témában megfogalmazott jövőkép megvalósítása. A megvalósításhoz szükséges célkijelölés, a feladatok arányos leosztása, mintaadás, a szakmai munka operatív irányítása, összehangolása, felelősségvállalás, a tanítás, tanulás folyamatának és eszközrendszerének a gyermeki optimális fejlődéséhez való igazítása, jogszabálykövetés, naprakész információk szolgáltatása, partneri szoros együttműködés kiépítése, az intézmény hatékony és gazdaságos működtetése és legfőképp a gyermekek mindenekfelett álló érdekeinek védelme, mind feladata egy intézményvezetőnek.

#### **4.3.1. Fejlesztési célok: innováció, kutatás-fejlesztés területen**

##### **Saját fejlesztésű belső anyag**

Az intézmény hagyományéltető pedagógiai programja mentén kidolgoztam egy olyan múzeumpedagógiai programot, amely a program megvalósítására szolgáló, az évkör mentén haladó, hagyományos ünnepekhez és jeles napok témáihoz köthető projektek bevezetését vagy összefoglalását célozza meg. Eredeti célom az volt, hogy a csoportomba járó SNI és a kimagasló képességű gyermeknek valami pluszt nyújtsak ismeretei bővítése terén, illetve alkalmat adjak elaborációs folyamatok beindítására. Az évek során a múzeumpedagógia intézményünk sajátosságává vált.

A múzeumpedagógiai program továbbfejlesztését indokolja, hogy egy kérdőíves felmérésem szerint a szülők által kedvelt és elismert tanulástámogatási módszertani eljárás. A gyermekeket cselekvő tapasztalati úton juttatja hozzá különleges, a művészetek terén nyert információkhoz, játékba ágyazva, korosztályi sajátosságaiknak megfelelően.

Szeretném továbbgondolni, projekt szemléletben megtervezni az évkör mentén a nevelőtestület által a közeljövőben fejlesztendő, belső projektek gyűjteményének szerves részévé tenni. A tevékenységek láncolatát szeretném alkalmakra lebontva megtervezni a háromszintű képességfejlesztés mentén.

Az elkövetkező 5 évben szeretném összegyűjteni és egybe szerkeszteni azokat az általam

készített múzeumi feladatlapokat, vezetőket - amik a gyermekek problémamegoldó képességét, analizáló, szintetizáló, absztraháló képességét fejlesztették, ismereteiket tágították – és egy önálló, belső használatra felajánlott módszertani segédanyaggá tenni.

*A bölcsődei szakmai közösség képviselőivel kibővített nevelőtestület innovációinak belülről jövő támogatása, a munkaközösségek fejlesztő munkájában való részvétel*

- programok átdolgozása a hatékonyság, eredményesség mutatóira támaszkodva;
- projektek témáinak kibővítése, projektek képességfejlesztési céljainak megfogalmazása, újra szerkesztése, belső szakmai, módszertani ajánlásra;
- szakmai projektek kidolgozása a bölcsődei korosztályra;
- élmény alapú, frusztrációmentes mozgásfejlesztés kialakítása a bölcsődei korosztály számára is;
- „Zöld óvoda” cím pályázati anyagának elkészítésében való részvétel;
- mesepedagógia és drámapedagógia módszertanának bevezetése;
- háromszintű, differenciálást elősegítő fejlesztési tartalmak megszervezésének irányítása a bölcsődében, együttműködés e célból a bölcsődei munkaközösség vezetőjével;
- bölcsődei dokumentáció fejlesztése: gyermekek nyomon követése (óvodai mintára);
- művészetterápia megerősítése a magatartási és viselkedészavaros gyermekeknek (a költségvetés keretein belül);
- logopédia megszervezése intézményi szinten (a költségvetés keretein belül);
- fejlesztő pedagógia hatékony átszervezése (költségvetés keretein belül);
- jogszabálykövetés és közzététele, tanügyi és egyéb szabályozó dokumentumok jogszabályi tartalmaknak való megfeleltetése, naprakészen;
- intézményen belüli mentori hálózat szervezése, támogatása.

*Önfejlesztés*

- szakmai konferenciákon való folyamatos részvétel;
- szaktanácsadói területen, szakmai továbbképzéseken való részvétel (OFI, OH);
- akkreditált továbbképzés az intézményvezetés, fejlesztés, irányítás, igazgatás körében;
- akkreditált továbbképzés a mesepedagógia tárgyában;
- ELTE által szervezett mentori (gyakorlatvezetői) programokban való részvétel;
- szakmai konferenciákon való részvétel előadói statusban;
- szakmai események tartalmának folyamatos visszacsatolása, adaptálása;
- kölcsönös együttműködés L.T. közoktatási szakértővel konferenciák szervezésében;

- MTA kutatóintézeteinek kutatási programjához való tevőleges segítségnyújtás (gyermeki személyiségfejlődés területeinek vizsgálati helyszínéül szolgálunk, publikált, elismert kutatási eredményeiket visszacsatoljuk a nevelő, fejlesztő munkába).

#### **4.3.2. Fejlesztési célok: szervezetfejlesztés területen**

- munkaközösségek átszervezésének irányítása, támogatása;
- belső önértékelő csoport megszervezése a Kézikönyv módszertani utasításai alapján;
- munkaközösségek munkáinak összehangolása, célkijelölés, feladatleosztás megszervezésének ellenőrzése, munkamódszerek, eljárások nyomon követése, eredmények felhasználása továbbra is;
- a pedagógiai folyamatok eredményességének, pedagógusok belső önértékeléséhez szükséges méréseinek megszervezése, irányítása, folyamatok ellenőrzése;
- partneri elégedettségi mutatók fejlesztendő célokba való beépítése (terület: intézmény, nevelő, fejlesztő munka, intézményi környezet alakítása, fejlesztő eszközök);
- fenntartói elégedettség mérése, indikátorok általi célmegjelölés;
- mérések eredményeinek indikátorként való megfogalmazása, fejlesztési célok kijelölése (saját önfejlesztés, pedagógus önfejlesztő tevékenysége, fejlesztendő területei, intézményfejlesztési területeken);
- új szakirodalmi ajánlások, szakirodalom közzététele (pl.: mesepedagógia, drámapedagógia);
- intézményi szakkönyvtár létrehozása (módszertani segédletek, új pedagógiai irányzatok);
- saját példával történő irányítás: önfejlesztés, önképzés, továbbképzések, konferenciák, szakmai anyagok, szakirodalom olvasása;
- szakmaközi együttműködés megszervezése (gyógypedagógus, pszichológus, művészetterapeuta, Tímár Böske néptánc oktató, ELTE óvodapedagógus hallgatók mentorálása, Budapesti múzeumok);
- szakmai ellenőrzések megszervezése, lebonyolítása, eredményeinek nevelő, fejlesztő munkába illetve személyes pedagógus kompetenciákba való visszacsatolása a fejlesztendő területek megjelölésével;
- szülők partneri mérése, célmegjelölés;

#### **4.3.3. Fejlesztési célok: tudásmegosztás területen**

- szakmai publikációk;
- konferenciákon való részvétel önálló szakmai anyaggal;
- hosszú távú szaktanácsadói munka;
- továbbképzések, konferenciák szervezése;
- belső tudásmegosztó színterek szervezése: értekezletek, tájékoztatók tartása kooperatív módon vagy előadás formájában;
- szülői fórumok, otthoni nevelés megsegítése;
- szülőknek szóló programok megszervezése, tájékoztatók tartása, fórumok koordinálása;
- szakmaközi együttműködés: szakszolgálat, szakbizottság, pedagógusképzés, múzeumok, színházak szolgáltatásainak felhasználása a programunk megvalósításához, szaktanácsadói kör;
- szülők, nevelők ötletbörzéje;
- fejlesztési javaslatok befogadása;
- ELTE óvodapedagógus hallgatók gyakorlatvezetésének megszervezése, mentorálási feladatok;
- gyakornok óvodapedagógus mentorálásának megszervezése.

#### **4.3.4. Fejlesztési célok: tevékenységek, programok támogatása területen**

*Intézményi programok finanszírozása elveinek kialakítása, prioritások állítása:*

- a pedagógiai képességfejlesztő célokkal, feladatokkal, projektek tartalmával legyenek koherensek, segítsék a gyermekek cselekvő, tapasztalati úton történő játékos tanulását, biztonságos helyszínen legyenek;
- az esélyegyenlőség, egyenlő hozzáférés elve szerint legyenek megszervezve;
- kirándulások, természetjárások, nemzeti parkok, tanösvények felfedezése;
- múzeumok látogatása;
- kulturális programok (bábszínház, színházi élmények nyújtása, operaház látogatása).

A pedagógiai program szerinti tevékenységek megszervezése, támogatása, minden tevékenységterületen (önálló nevelőtestületi, módszertani eljárás):

- egész napon áthúzódó;
- életkori sajátosságokat, egyéni eltéréseket figyelembe véve: toporgó, lépkedő, suhanó szintre való tervező, szervező folyamat eredménye;

- három szinten történő (toporgó, lépkedő, suhanó) képességfejlesztő tartalmakkal, módszertani eljárásokkal történő tervező, szervező munka produktuma;
- gyermeki elégedettségmérés (3 évente), méréseredmények visszacsatolása;
- partneri mérések: tanév elején iskolai mérés (eredmények a nevelő, fejlesztő munka fejlesztési útját kijelölő indikátorainak egy része).

**Fejlesztési célok alátámasztása:** az intézményvezető saját személyiségével, felkészültségével, önfejlesztő céljaival, naprakészségével, szakmai munkájának, munkamoráljának minőségével példát mutat, így lesz hiteles és támaszthat elvárásokat munkatársaival szemben. Az állandó önképzés, a jogszabályokban való tájékozottság, az emelt szintű, minőségi munka, a gyermekek nevelése, fejlesztése központba helyezése, az innováció és a kutató, fejlesztő munka iránti fogékonyság és a tudásmegosztó képesség összességében az elkötelezettséget mutatják. Az intézményvezető mindazonáltal munkatársaival együtt alkot egy kerek egészet. Fontos a munkatársak terhelhetőségének, személyes és pedagógiai kompetenciáinak ismerete, a teamben való együttműködés készsége, a demokratikus, empátikus vezetői attitűd és a közös értékrend, a mindenki által deklarált hagyományok mentén történő munkálkodás a gyermekek érdekében.

#### **4.4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása**

##### **4.4.1. Fejlesztési célok: innováció, kutatás, fejlesztés területen**

###### *Humán erőforrás*

- *A nevelőtestület* (beleértve a bölcsődei szakma képviselőit) innovációs munkáiban való aktív részvétel, annak irányítása, igazgatása, együttműködési színterek megszervezése.
- *A nevelőtestület innovációs munkái* az újabb kutatási eredményekre támaszkodjanak (kutatási eredmények közzététele, elektronikus levelezés, szakmai beszélgető körök, írásos dokumentáció, értekezletek, rendszeres munkaközösségi munkadélután által).
- A nevelőtestület munkaközösségekből álljon, *a munkaközösségek az intézményi célok mentén* álljanak fel és adjanak számot egy szakmai projekt elején, közepén és végén, de legalább havi szinten munkájukról a nevelőtestületnek, intézményvezetőnek, szükség esetén: beavatkozás.
- A munkaközösségek feleljenek az intézmény innovációs, kutató, fejlesztő tevékenységeiért.
- *Az intézményvezető:* koordinálja a munkaközösségek egymás közti feladatmegosztását, együttműködését, kommunikációját, beszámoltatja a közösségeket, eredményeiket és



kudarcaikat indikátorként használja az intézményi célmeghatározásnál.

- *Kutatási, innovációs területeink meghatározása:* a néphagyomány éltetése a városi gyermekek körében, felzárkóztatás és tehetséggondozás párhuzamosan a játéktevékenységbe ágyazva. A tehetségek azonosítása, a kisgyermekkorai fejlődési mutatók felhasználása az óvodai nevelő, képességfejlesztő munkában, a magatartás és viselkedészavarral küzdő gyermekek szabályokhoz való alkalmazkodóképességének, a társaikkal történő együttműködés készségeinek kialakítása a művészeti nevelés eszközeivel. Az SNI gyermek befogadása (autizmus, spektrumzavar) a művészeti nevelés eszközeivel, személyre szóló gyógypedagógusi, pszichológusi segítségnyújtással, a kudarc nélküli mozgásfejlesztés, célzott múzeumpedagógiai tevékenységek az ismeretek befogadására, összegzésére az élménypedagógiai eszközrendszerével.
- *Az elkövetkező évek feladata* lesz pl.: megtanulni, az innovációs és kutató tevékenységünk mérőeszközökkel való mérése, az eredmények publikálása.
- *Bölcsőde – óvoda szoros együttműködésének koordinációs feladatai* (dokumentációs rendszer koherenciája, nevelő, fejlesztő munka összehangolása).

*Gyermekeink (nevelő, fejlesztő munka koordinálása, irányítása)*

*Szociokulturális adottságokra épülő szakmai munka céljai általánosságban:* az MTA kutatóintézetei és a Titkársággal munkaviszonyban, közalkalmazotti, közszolgálati jogviszonyban álló, fiatal tudósok, kutatók sok esetben az átlagnál jobb adottságokkal rendelkező gyermekei gondozása, nevelése, fejlesztése két feladatellátó hely összehangolt munkájával

- *a bölcsőde:* jó alapot nyújt a későbbi képességfejlesztéshez (gyengéd átmenet);
- *programok* (szakmai, pedagógiai) finom összehangolása;
- nevelési cél, feladat, eszközrendszer, módszerek, eljárások és a gyermekek előzetes tudásának, adottságainak *relevanciájának megteremtése;*
- *bölcsődés gyermek fejlődési útjának* megfigyelése lehetőséget nyújt: *a korai beavatkozásra, prevencióra* a későbbi tanulási zavar elkerülése érdekében (korai fejlesztő munka fontossága) erre új módszerek, eljárások folyamatos nyomon követése;
- *cél:* háromszintű nevelő, fejlesztő munka bevezetése, dokumentáció fejlesztése, új szemléletű mozgásfejlesztés, néptánc bevezetése, egészségvédő program adaptálása, fenntartható szemlélet csírája, együttműködési lehetőségek felfedezése: gyógypedagógus, pszichológus (költségvetés függvényében vagy társintézményekkel való együttműködés keretein belül);

- *óvoda: tehetség beazonosítása, gondozása* (művészeti nevelés, múzeumpedagógia eszközeivel, sakk, gombfoci, idegen nyelv), *felzárkóztatás* (kudarc nélkül) játékba ágyazva: toporgó, lépkedő, suhanó szintre bontással egy tevékenységen belül;
- *a gyermekek szintfelmérésének és a hozzáadott pedagógiai érték mérésének megszervezése*: jogszabályban nevesített mérések, DIFER, elégedettségi mérés (eredmények indikátorok a nevelő, fejlesztő munka hatékonyabbá tételében);
- *a harmonikus, esztétikus fejlesztő hatású és biztonságos környezet alakítása*, a gyermekek fejlődésének elősegítését szolgálja, ízlésvilágát pozitívan formálja;
- *munkaközösségek eredményeinek a nevelőmunkában való megjelenítése; problémamegoldásra, kreatív munkára való ösztönzés* – gyermeki kíváncsiságra alapozó, elemző természet megismerés: eszközökkel (látcső, bogárleső, mikroszkóp, komposztálás stb.) megszervezése.

#### **4.4.2. Fejlesztési célok: szervezetfejlesztés, tudásmegosztás területen**

*Lásd: I.2.1. pont, a humánerőforrást illetően*

- a fent említett továbbképzési lehetőségek biztosítása (anyagi jellegű támogatás, helyettesítés megszervezése);
- továbbképzéseknél: egyéni és intézményi célok összehangolása: drámapedagógia, mesepedagógia, néptánc oktatás, mozgásfejlesztés terén (Továbbképzési programban és Beiskolázási tervben szerepelteknek megfelelően);
- továbbképzések, lehetőleg felsőoktatási intézményben, szakvizsga keretein belül illetve akkreditált 30, 60 órában (kötelezettségek figyelembe vételével, a költségvetés keretein belüli támogatással);
- bölcsőde/óvoda átmenet hatékonyabbá tétele érdekében: kisgyermeknevelők óvodapedagógusi akkreditált képzése esetleg fejlesztőpedagógusi végzettség megszerzése (autista, spektrumzavar területen);
- folyamatos önfejlesztés, mások segítése: konferenciák, képzések, munkaközösségi munkák, szaktanácsadás;
- egymástól való tanulás preferálása saját példán keresztül is;
- gyakornok folyamatos támogatása, mentori feladatok ellátásának megszervezése, a gyakornokminősítésre való felkészítése;
- folyamatos információ áramoltatás megszervezése;
- tanfelügyeletre, minősítésre való felkészítés koordinálása, segítése;

- tréningek intézményen belül és kívül;
- közös hagyományteremtő kirándulások szervezése;
- A munkakörülmények folyamatos javítása, fejlesztése (külső, belső környezet);
- Önfejlesztés.

#### *A gyermekek társas kapcsolatainak erősítése*

- Az intézmény hagyományos ünnepei együttesen, forgószínpad szerűen megszervezve. A gyermekek segítsék, ismerjék meg egymást, a különböző életkorokkal járó sajátosságokat felhasználva a programokban a társas kapcsolatok erősítésében (6,7 éves szervez, segíti a 2,3, 4 éves gyermeket, együttjátszás öröme) saját szabályok állítása, közös hagyományok, értékek követése, közösség ereje, a valahova tartozás élménye erősítse a gyermeket, a jövőben ezen alkalmak, lehetőségének számszaki növelése.
- Gyermekek inkluzív szemléletének erősítése a befogadás tényével.
- Pozitív, támogató, megerősítő pedagógus attitűd elvárása a kollégáktól (kommunikáció, nevelő, fejlesztő munka, adaptivitás, kooperatív tanulási technikák, munkaszervezési módok).

#### *Ösztönző rendszer*

- folyamatos belső szakmai támogatás a pedagógus egyéni céljaihoz is (információk megszerzése, helyettesítés megszervezése);
- házi bemutatók megszervezése a pedagógus szakmai elismertségének erősítésére;
- pedagógus kompetenciák erősítése, támogatása, fejlesztendő területek fejlesztése;
- külső szakmai konferenciákon, bemutatókon való részvétel támogatása, szakmai megerősítés, tevőleges segítségnyújtás (anyagok átnézése, pozitív szakmai kritika megfogalmazása);
- folyamatos visszajelzés a szakmai munkára (megerősítő, segítő, támogató attitűddel);
- önálló munkára való buzdítása, eredmények elismerése;
- a munkaközösségek szakmai projektjeinek eredménye a nevelő, fejlesztő munkába történő adaptálása, folyamatos értékelése;
- rendszeres párbeszéd, együttgondolkodás lehetőségének biztosítása;
- szakmai szimpóziumon való megjelenések, tréningek szervezése: kommunikáció, együttműködés terén;
- anyagi források megteremtése a jutalmazásra (a költségvetés keretein belül, ha lehetséges);
- támogató szakmai értékelés.

#### **4.4.3. Fejlesztési célok: tevékenységek, programok területen**

- a munkaközösség által megszervezett programok háttérének biztosítása, programokban való tevőleges részvétel (humán erőforrás, helyszín, anyagi jellegű forrás a költségvetés keretein belül);
- pályázatok, lehetőségek, segítségadók, a munkaközösségek által preferált programokra, pl.: tanösvények bejárása, nemzeti parkok látogatása;
- eszközök, források (humán, anyagi) felkutatása;
- szülők aktív bevonása;
- információ áramoltatása, finomhangolás.

**Fejlesztési célok alátámasztása:** az intézményvezető hatékony munkáját segíti a demokratikus, empátikus, toleráns, de ugyanakkor a célokat, feladatokat határozottan megfogalmazó attitűd. Az elmúlt majd 7 év vezetői tapasztalatból kiindulva, a kooperáción, egymás erősségein, a teherbíró képesség figyelembe vételén alapuló együttműködés hatékonnyá teszi a nevelőtestület feladatmegoldását. A munkaközösségi tagságnak önkéntesnek kell lennie, a munkaközösség vezetőket maguknak kell kiválasztani (a beavatkozás lehetősége az intézményvezető kezében). A vezető a célok és feladatok egyértelmű meghatározásában, a munkamódszer, eszközrendszer ajánlásával, koordinációs irányító munkájával és a források előteremtésével hozzájárulhat a közösség eredményeihez. Lényeges a befektetett munka mindenkor elismerése, a kollégák ösztönzése, önfejlesztésük támogató segítése.

#### **4.5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása**

##### **4.5.1. Erőforrások**

###### *Humán erőforrás*

- a két feladatellátó helyen: megfelelő szakképzettséggel rendelkező szakember biztosítása;
- a továbbképzések anyagi és humán jellegű forrásainak biztosítása (a költségvetés figyelembe vételével);
- magasan képzett, kooperatív együttműködésre alkalmas szak alkalmazotti közösség létrehozása;
- igazságos, egyéni adottságokra támaszkodó feladat elosztás, eredmények következetes számonkérése, folyamatos elemző, értékelő munka;
- a két feladat ellátó hely közötti átjárás támogatása a megfelelő képzésekkel;

- nevelő, fejlesztő munka eredményének mérése, elemzése, visszacsatolás;
- minősítésekre, tanfelügyeletre való felkészülés támogatása;
- munkaközösségek munkájának támogatása;
- a partnerek körében zajló értékelés, igényfelmérés, elemzés, visszacsatolás, indikátorok, fejlesztési irányok meghatározása;
- nevelőtestület értékteremtő munkájának beazonosítása;
- szakmai ellenőrzés, tanfelügyelet és minősítés relevanciájának megteremtése a pedagógus kompetenciák alapján, fejlesztendő terület meghatározása, fejlesztési irány kijelölése, önfejlesztés támogatása;
- ösztönző rendszer kidolgozása.

#### *Költségvetés tervezése*

- a rendelkezésre álló anyagi forrás (keretszámok) felmérésen, elemzésen alapuló elosztása az intézményi céloknak megfelelően;
- gazdaságos, eredményes, hatékony, szabályos, az igényeken és lehetőségeken alapuló gazdálkodás;
- külső anyagi erőforrások felkutatása, pl.: alapítvány létrehozása;
- egyéb források keresése, pl.: pályázati lehetőségek.

#### *Javak elosztása: felújítások, beszerzések, állagmegóvás (dolgi jellegű kiadások)*

- A mindenkori költségvetés keretein belül, elemzésen, felmérésen alapuló: gazdaságos, hatékony a fenntartható szemléletnek megfelelő működtetés, üzemeltetés.
- Igényfelmérésen alapuló eszközbeszerzések (a mindenkori nevelő, fejlesztő célok meghatározásával, gyermeki szükségletekre alapozva).
- A külső, belső környezet folyamatos megújítása: kreatív megoldások, a fenntarthatóság figyelembe vételével.
- Fejlesztések, beszerzés: napkollektor (vízmelegítés, fűtésrészegítés céllal), udvar bővítése, zöld növények frissítése, konyhakert kialakítása.
- Felújítások: udvari játékok teljes körű átvizsgálása, felújítása.
- Beszerzések, felújítások operatív irányítása, munkafolyamatok ellenőrzése.

#### **4.5.2. Fejlesztési célok: innováció, kutató, fejlesztő munkaterületen**

- MTA kutatóintézményében rejlő lehetőségek feltárása, együttműködés kialakítása: kutatási területek, kutató munkák bemutatása a gyermekek életkori sajátosságaira alapozva.

- meglévő innovációs folyamatok eredményeinek erősítése;
- „Zöld óvoda” pályázat újbóli megírása;
- múzeumpedagógia továbbfejlesztése;
- mesepedagógia, drámapedagógia bevezetése;
- dokumentációs rendszer és gyermeki fejlődés koherenciája (dokumentáció fejlesztése).

#### **4.5.3. Fejlesztési célok: szervezetfejlesztés, tudásmegosztás területen**

- az intézmény innovációinak szélesebb körben történő ismertetése, szakmai szimpóziumok, konferenciák szervezése;
- az ELTE óvodapedagógus szakos hallgatói alapos és szakmailag hiteles gyakorlatvezetésének megszervezése, koordinálása, folyamatos ellenőrzése;
- az intézmény egyedülálló óvoda, bölcsőde átmenetének szakmai konferenciákon, írott szakmai sajtóban, szakmai internetes oldalakon való publikálása (a rendszer működésének ismertetése a nevelő, fejlesztő munkán keresztül);
- társintézményekkel való együttműködési megállapodások (szakszolgálat megkeresése a tehetséggondozás terén, SNI fejlesztések személyre szólóan, intézményen belül);
- szaktanácsadói munka magas színvonalon történő folytatása;
- pedagógusok további motiválása a minősítésre;
- információ áramoltatása, koordinálása többféle csatornán (internet, elektronikus út, faliújság, személyes megbeszélés, értekezlet stb.);
- önfejlesztésre alkalmas lehetőségek feltárása.

#### **4.5.4. Intézményi szabályozók folyamatos karbantartása, jogszabálykövetés**

- a jogszabályváltozások folyamatos nyomon követése, adaptálása az intézményi dokumentumrendszerben;
- intézményi dokumentumok naprakésszé tétele;
- legitimációs folyamatok irányítása;
- döntésmechanismusokban, (személyek, feladatok, helyettesítők köre, eljárásrend) az SzMSz-ben való szabályozásnak való megfelelés az átlátható viszonyok megteremtése: felelősök, hatáskörök, feladatkörök, számonkérések leszabályozása.

#### **4.5.5. Kapcsolatok rendszere, képviselő, intézményi PR**

- A kapcsolattartás megszervezése, koordinálása, kapcsolatok ápolása: a fenntartó, szakmai szervezetek, szakszolgálat, gyermekvédelmi jelzőrendszer, POK, OH, OFI, egészségügyi szolgáltatók, szakbizottságok sérülés specifikusan, múzeumok, kulturális intézmények, kutató intézetek, iskolák, bölcsődék, óvodák, ELTE és más képtő intézmények.
- Az intézmény szakmai munkájának elismertetése külső színtereken: szakmai cikkek, honlap, médiumokban való megjelenés.
- Szülőkkel való minőségi kapcsolattartás, szülők bevonása a nevelő munkába, intervenció erősítése változatos színterekkel, együttműködési lehetőségekkel.
- Partneri mérések eredményeit figyelembe vevő intézményszintű célmeghatározás.
- Szabályozóknak, szakmai dokumentumok honlapon való megjelentetése (jogszabályban meghatározottak szerint).
- Intézményi szakmai ellenőrzések megállapításai nyilvánosságra hozatala, visszacsatolás az intézmény eredményes munkája érdekében.

**Fejlesztési célok alátámasztása:** a tiszta, átlátható, szabályos, hatékony és eredményes működési feltételek megteremtése indokolja a fenti célmegjelöléseket.

**Vezetői programom alapja, motivációja:** az intézményben folyó szakmai munka, a pedagógusok és kisgyermeknevelők közötti szakmai együttműködés. Az eddig elért, mérhető eredmények, az innovációs tevékenységek, fejlesztések, amik által a gyermekek jobban kibonthatják készségeiket, saját, egyéni tempójukban képességgé fejleszthetik azt, így fejlődik: problémamegoldó készségük, kreatív, alkotó fantáziájuk, kommunikációjuk, erősödnek társas kapcsolataik, ezzel együtt alkalmazkodó készségük és szabálytartásuk is, végső soron ismereteiket, tudásukat képesek lesznek alkalmazni.

Az általunk kínált játéktevékenységekben (szabad és szervezett) személyiségük minden területe egyszerre fejlődik a szorongásmentesen zajló mindennapjaikban, szeretettelgi légkörben.

Nagyon büszke vagyok innovációinkra: a tevékenységbontás és tervezés rendszerére (toporgó, lépkedő, suhanó), a szakmai néphagyomány éltető projektajánlásokra, a tehetségek és az éppen „toporgó” gyermekek játékos tevékenységekbe ágyazott fejlődési lehetőségének biztosítására, az élményalapú mozgásfejlesztés alkalmazására, a múzeumpedagógia és a „Zöld óvoda” eszmerendszere programba való illesztésére, a bölcsőde, óvoda gyengéd felmenő rendszerére.

Köszönöm a munkatársaim, a szülők, és a Fenntartóm eddigi támogatását és kérem a további évekre is, hogy a megkezdett munkát együtt folytathassuk.

Az intézmény rendszerének elemeit összességében nem kívánom megváltoztatni. A pályán eltöltött hosszú évek tapasztalata és az eddig végzett munkámban vetett hitem alapján kijelentem, hogy kellően felkészültnek és szilárdan elkötelezettnek érzem magam a megpályázott munkakör ellátására, az intézmény vezetésére.

A pályázatomban leírt elképzeléseim, a kitűzött célok, a megfogalmazott feladatok megvalósításához kérem, az Akadémiai Óvoda és Bölcsőde Nevelőtestületének és Alkalmazotti körének, a Szülőknek a bizalmát, valamint a Magyar Tudományos Akadémia Elnökének a támogatását.

Budapest, 2015. június 12.

Hajnal Margit Hajnalka  
pályázó