

8. VEZETŐI PROGRAM

2021. januárjától intézményvezető-helyettesként, majd 2023. júniusa óta megbízott vezetőként látom el a többcélú, közös igazgatású intézményünk vezetői feladatait. A program kidolgozásakor kiemelten figyelembe veszem az intézmény sajátosságait, az értékeinket – erősségeinket, valamint a fejlesztendő területeket is. Jól ismerem mindkét feladatellátó helyet, hiszen a kisgyermeknevelő és az óvodapedagógus szakmára is hivatásomként tekintek egyaránt. Erre támaszkodva határozom meg a főbb célokat és a megvalósításhoz szükséges feladatokat.

8.1 A program alappillérei:

- törvényes működés
- a feltételrendszer (infrastruktúra, humán erőforrás, szervezet) magas színvonalon történő biztosítása
- belső és külső kapcsolati rendszer megfelelő működtetése, ápolása
- pedagógus etikai kódex

8.2 A vezetési ciklus céljai és feladatai 2024-2028

Olyan célokat és feladatokat kívánok meghatározni az elkövetkezendő 5 évre, amelyek lehetővé teszik az eddigi kiemelkedő pedagógiai munka folytatását és ezzel együtt a folyamatos szakmai fejlődést. Ennek egyik legfontosabb pillére a meglévő kiváló szakmai közösség összetartása, fejlődésre ösztönzése. Ehhez nagyon fontos emberi és vezetői tulajdonságok az egyenes, nyílt kommunikáció, tudatosság, következetesség, mert így tudunk mindig közösen előre gondolkodni és a felmerülő problémákra kellő érzékenységgel reagálni. Célom, hogy kellő objektivitással ellenőrizsem a szakmai munkát, ezzel felszínre hozva a fejlesztendő területeket és az erősségeket is.

Célmeghatározás:

- A mindenkori aktuális jogszabályoknak való megfelelés
- Minőségi szakmai munkavégzés
- Szülőkkel való kapcsolat további erősítése
- gazdaságos működés a költségvetés keretein belül

Feladatok:

- A törvényi változások folyamatos figyelemmel kísérése, szoros együttműködés köznevelési szakértő kollégákkal
- Továbbképzések megszervezése egyénileg és a teljes nevelőtestület számára is
- A belső tudásmegosztás szervezettebbé és rendszeresebbé tétele
- Szakemberek, előadók meghívása az intézménybe (szülők számára is)
- A szülői értekezletek „megreformálása” külsős szakemberek bevonásával, rövid drámajátékokkal

8.3 Kiemelt célok a tanítást, tanulást támogató pedagógus kompetenciák fejlesztésére

Kompetenciák	Célok
1. Pedagógiai módszertani felkészültség	A gyermekek fejlődésének mérésére alkalmas további módszerek, eszközök megismerése, és célirányos alkalmazása.
2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexiók	A pedagógiai folyamatok nyomonkövethetőségének további biztosítása és finomítása az éves tervekben, projektervekben, csoportnaplóban és önreflexiókban.
3. A tanulás támogatása	Az IKT eszközök használatának módszertani elmélyítése, és ennek alkalmazása. A szabad játékban rejlő fejlesztési lehetőségek sokrétű kiaknázása.
4. A gyermek személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek többi gyermekkel együtt történő sikeres neveléséhez szükséges megfelelő módszertani felkészültség	A gyermeki kompetenciák további hatékony fejlesztése a megfigyeléseken és mérésen alapuló eredmények tükrében. A három szintű (toporgó, lépkedő, suhanó) tervezés és megvalósítás.
5. A csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmi kulturális sokféleségre, integrációs tevékenység, csoportos tevékenység	Mikrocsoportos és páros tevékenykedtetés. A drámapedagógia személyiségfejlesztő és közösségépítő erejének folyamatos alkalmazása, beépítése – ezzel együtt érzékenyítés. Modern konfliktuskezelési stratégiák alkalmazása.
6. Pedagógiai folyamatok és a gyermek személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése	Az értékelési gyakorlat további finomítása, az elvárások szerinti megfelelés és az intézményi gyakorlat közötti kapcsolat erősítése.

7. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás	Családokkal való szoros kapcsolat fenntartása. Elfogadó és inkluzív pedagógiai szemlélet.
8. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért	Belső szakmai továbbképzések, innovatív szemlélet fenntartása. Tudásmegosztás szervezettebbé és gyakoribbá tétele.

8.4 Kiemelt vezetésfejlesztési célok

Kompetenciák	Célok
1.A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása	A pedagógiai eredményeinket meghatározó magas képzettség, folyamatos tanulás, fejlődés megtartása. Nevelő folyamatokat nagyban befolyásoló szülői kapcsolatok, együttműködés mélyítése.
2.A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	A változásokra gyorsan, szakszerűen és rugalmasan reagálni tudó szakmai közösség (beleértve: vezetői feladatot ellátók, szakmai munkaközösségek, munkacsoportok, pedagógiai munkát segítő) kialakítása és támogatása. Jogszabályi változások követése – gyors és hatékony intézkedések.
3.Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása	Vezetői kompetenciák fejlesztése, folyamatos önreflexióval. Az előző vezetés által létrehozott értékek megőrzése.
4.Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása	A feladatok differenciált delegálása, világos és egyértelmű feladatok. A folyamatok ellenőrzése és rendszeres visszacsatolás. Innovációs törekvések támogatása. A terhelés egyenlőbbé tétele a munkamegosztással.
5.Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása	A honlap frissítése, aktualizálása. Új és informatív tartalmak beépítése. Az igényjogosultak köréhez való szélesebb-körű eljutás.

8.4.1 A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

- ✓ Az eddigi gyakorlat szerint: a szabad játék fejlesztő hatása, a szabad játék biztosítása
- ✓ Nagyon fontos feladat a szakmai színvonal megtartása, melyhez elengedhetetlen az innovatív szemlélet megtartása. Ehhez *feladatom*, hogy biztosítsam a lehetőséget a képzésekre és az egyéni – de az intézmény céljait szolgáló – szakmai erősségek és törekvések támogatása.
- ✓ Szülői együttműködés és együtt-nevelés mélyítése, szorosan összefügg a tanulás és tanítás eredményességével. Továbbra is betekintést engedünk a szakmai munkánkba a nyílt napok és programok által, valamint a szülői értekezletek színesebbé tételével. Ennek módszereként elrugaszkodunk az eddig megszokott formától és az információk átadása, és szülői kérdések megválaszolása mellett szerepet kapnak rövid játékok a szülői közösséggel, gyermekeik által készített finomsággal, limonádéval megvendégljük őket, szülői elégedettségüket, kívánságaikat kifejezhetik kreatív formában (pl. gyermekek által lerajzolt, megfestett óvodánk – köré írhat mindenki egy gondolatot „Mit szeretek legjobban az Akadémiai oviban?” „Mi a kívánságom a következő egy évre?”) Ezek az apró változtatások, újítások nagy lépések a szülőkkel való jó kapcsolat alakításában.
- ✓ Folyamatos és tudatos megfigyelésekre és mérésekre alapozott fejlesztések differenciáltan, az egyéni fejlődésnek megfelelően.
- ✓ a meglévő Néphagyományéltető projektek újragondolása, frissítése a munkacsoport koordinálásával
- ✓ a drámapedagógia eszközeinek mindennapos beépítése a bölcsődei és az óvodai nevelésbe – élményalapú tevékenységek tervezése és szervezése. Az előző nevelési évben a nagycsoportos óvodásokkal heti egy alkalommal megvalósult a drámapedagógiai foglalkozás, mely nagyon eredményesnek bizonyult a szociális kompetenciák, kreativitás, alkotó fantázia fejlesztésében, valamint a közösségépítésben. A gyermekek érdeklődéséhez igazodva az egyszerű szabályjátékoktól a nevelési év végére már a komplexebb interaktív mesefeldolgozás, történetépítés és a tanítási dráma is szerepet kapott. A hospitálási lehetőségeknek, valamint a drámapedagógiai továbbképzésnek köszönhetően az intézményben az összes pedagógus és kisgyermeknevelő tudatosabban és széleskörűbben kezdte el használni a dráma eszközeit.

Ezt a jövőben célokom tovább erősíteni önmagam által szervezett és koordinált továbbképzéssel is, a szakalkalmazotti körrel kiegészített nevelőtestület részére.

8.4.2 A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

A változásokra való gyors, szakszerű és hatékony reagálás nagyon fontos részét képezi a vezetői munkának.

Intézményünkben a nevelő- fejlesztő szakmai munka mindig a gyermeki fejlődés megfigyelésén és a méréseken alapul. A gyermekek egyéni érdeklődéséhez, fejlettségéhez és igényeikhez igazodva tervezzük meg a tevékenységek tartalmát, a fejlesztési célhoz rendelt eszközöket. A tevékenységek rendszerének kialakításában fontosak az előzetes tapasztalatok és annak ismerete, melyben segítségünkre szolgál a sajátos felmenőrendszer adta lehetőség – melyben a pedagógusok már kora gyermekkorban megfigyelhetik a gyermekek fejlődésének ívét és megkínálhatják a programunkban szereplő tevékenységekkel.

Az intézményi célokat tehát az határozza meg, milyen fejlődési mutatókkal rendelkeznek a gyermekek és hova kell eljutniuk ahhoz, hogy készségeik, képességekké váljanak és a folyamat végére iskolaéretté váljanak.

Módszereink mindig az adott gyermekközösséget szolgálják és az ő igényeikhez igazítjuk, ami nagyon lényeges a minket körülvevő gyorsan változó világban. Büszke vagyok arra, hogy közösségünk mennyire összetartó és korszerű, hatékony módszereket alkalmazunk. A változások, újítások bevezetésekor a nevelőtestület gyakran szkeptikus, sok kérdés merül fel, átmeneti bizonytalanságot tapasztalok. Célokom, hogy kellő szakmaisággal, megfelelő kommunikációval biztosságot, ideális környezetet és megfelelő feltételeket biztosítsak ahhoz, hogy a folyamatos megújulás és együtt fejlődés megmaradjon.

A változásmenedzselést a továbbiakban is így képzelem el, újszerű, a gyermekek fejlődésének legmegfelelőbb pedagógiai módszerek, eszközök felkutatásával, gyakorlatba ültetésével. A leglényegesebb számomra, hogy óvodás gyermekeink sikeres, kreatív, művészet és kultúraszertető, kiegyensúlyozott és gondolkodó emberekké, a társadalom hasznos tagjává váljanak és vallom, hogy ehhez mi rakjuk le az alapokat.

További célok:

- ✓ munkacsoportok támogatása, vezetői körrel folyamatos és intenzív kapcsolattartás, brainstorming

- ✓ belső önértékelő munkacsoport feladatainak újragondolása a várható szakmai változásoknak megfelelően, tagok egyéni tulajdonságaira, feladatbírására támaszkodva
- ✓ teljesítményértékelő rendszer előkészítése, megvalósítása
- ✓ folyamatosan változó világunkban a szakmát érintő információk megszerzése, a változások folyamatos nyomon követése. Munkatársak tájékoztatása, lehetőség biztosítása az önálló információszerzésre – ehhez kiemelt *feladat*omnak tekintem, hogy a köznevelési konferenciákon lehetősége legyen részt venni a vezetői körnek
- ✓ 2023. évi LII. törvény értelmében a pedagógusok új életpályájáról, 2024 januárjától köznevelési foglalkoztatotti jogviszonyra változik az óvodapedagógusok, valamint a nevelést oktatást közvetlenül segítő munkatársak közalkalmazotti jogviszonya. A bölcsődei feladatellátó helyen továbbra is közalkalmazotti jogviszonyban maradnak a kisgyermeknevelő és a bölcsődei dajka kollégák. Vezetőként fontos *cél*, hogy a jogviszonyváltással járó feladatok időben, pontosan, az előírásoknak megfelelően szabályosan legyenek ellátva. A megvalósításhoz rendkívül fontos vezetői *feladat*nak tartom a törvény, jogszabályok, rendelkezések pontos ismeretét, valamint a közös gondolkodást köznevelési szakértő, intézményvezető kollégákkal és ebbe bevonni a teljes vezetői kört.
- ✓ A szakmában az új irányelvek és kutatások eredményeinek figyelemmel kísérése, a változások fokozatos, gyengéd bevezetése.

8.4.3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

- ✓ önreflexión és önfejlesztésen alapuló vezetői kompetenciák erősítése
- ✓ rendszeres részvétel szakmai konferenciákon, továbbképzéseken
- ✓ jó kapcsolat ápolása kollégákkal, szakértőkkel, fenntartóval
- ✓ a szakmai munka operatív irányítása
- ✓ a hatékony és gazdaságos működés biztosítása, legfőképp a gyermekek mindenekfelett álló érdekeinek védelme érdekében
- ✓ az Éves Tanulási Terv felülvizsgálata, tartalmának bővítése, saját drámapedagógiai szakmai tudás átadása és beépítése az élményszerű tanulás érdekében
- ✓ Az értekezletek hatékonyan, szervezeten, célravezetően működnek. Hatékony értekezletek vezetése: két hetente és szükség esetén rövid értekezletek célorientáltan, melyek során közösen megbeszéljük az aktualitásokat, változásokat, felmerülő problémákat, reflektálunk önmagunkra „Jó úton haladunk?”
A nevelés nélküli munkanapok során szakmai beszámolókra, helyzetelemzésre, közös

gondolkodásra adok lehetőséget. Fontosnak tartom, hogy ezek a napok lehetőséget nyújtsanak a tudásmegosztásra, valamint a csapatépítő tevékenységekre is. Az elmúlt nevelési év beszámolója egyértelműen rámutat arra, hogy a teljes alkalmazotti közösségnek igénye van a közösségépítés ilyen formáira.

Az értekezletek tartalmáról jegyzőkönyvet készítünk, melyben rögzítjük a megbeszélést, az esetleges felelősöket, kitűzött céljainkat és a hozzárendelt feladatokat.

8.4.4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

- ✓ A helyzetelemzésben leírtak szerint intézményünk kiemelkedő a humán erőforrás tekintetében, hiszen fluktuáció nincs egyik feladatellátó helyen sem. Ennek az értéknek a megőrzése a további sikeres, szakmailag kiváló működéssel megtartható. Az elmúlt időszakban számos pedagógiai szakanyagot készített el a testület a mesepedagógia, mozgás, vagy a tehetséggondozás területén is, melyek nyilvánosak és segédanyagként használja őket számos pedagógus a szakmában. Céлом az ilyen innovációs, kiemelkedő szakmai produktumok támogatása, aktív részvétel a folyamatokban, módszertani útmutatás kollégáim részére.
- ✓ A munkaközösségek hatékony működése kiemelkedő cél. Ehhez vezetői feladat koordinálni a munkaközösségek egymás közti feladatmegosztását, együttműködését, kommunikációját és folyamatosan ellenőrizni, visszacsatolni a közös munkát. Reflektálni az esetleges kudarcokra és sikerekre egyaránt, és ezeket beépíteni a további tervekbe.
- ✓ a két feladatellátó hely szakmai munkájának összehangoltsága kiemelkedően fontos, figyelembe véve a két szakma sajátosságait. A jövőben bölcsődei és óvodai szabályrendnek, elvárásrendnek, a szülőkkel való kommunikáció formáinak összehangolása célként jelenik meg
- ✓ példamutatás
- ✓ felelősségvállalás
- ✓ programok átdolgozása a hatékonyság, eredményesség mutatóira támaszkodva
- ✓ Az intézményen belül – a megosztott vezetésre épülő – együttműködés, hatékony csapatmunka kialakítása és az együttműködések koordinálása
- ✓ konfliktusok kezelése, a tanult konfliktuskezelési módszerek és kommunikációs stílusok tudatosabb alkalmazása által: nyíltan felszínre hozni a problémákat, és

lehetőség szerint törekedni a konstruktív megoldásra, melyben mindig elsődleges szempont az intézmény érdekei, központban a gyermekekkel

8.4.5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

- ✓ fenntartóval való kiegyensúlyozott kapcsolat kialakítása és annak fenntartása folyamatos kapcsolattartás, hatékony kommunikáció. Az igényeket felmérve gördülékeny együttműködés
- ✓ mindkét feladatellátó helyen megfelelő számú és szakképzettséggel rendelkező humánerőforrás biztosítása
- ✓ szakmai fejlődés teljeskörű támogatása: továbbképzések, hospitálási lehetőségek
- ✓ a feladatellátóhelyek szakmai összehangoltságát segítő képzések támogatása, ezzel együtt a gyengéd átmenet biztosítása
- ✓ minősítésre, esetleges tanfelügyeletre való felkészülés támogatása
- ✓ az intézmény honlapjának frissítése, új tartalmakkal való kiegészítése
- ✓ az Óvoda a Dombtetőn alapítvánnyal való szorosabb együttműködés, nyílt napok szervezésében aktív részvétel, elballagott gyermekek családjával a kapcsolat fenntartása
- ✓ pályázati lehetőséget folyamatos és szervezett figyelemmel kísérése, megírása
- ✓ beszerzések és felújítások operatív irányítása a gazdaságosság figyelembevételével – megszerzett értékeink megbecsülése, megóvása, eszközeink karbantartása az állagmegóvás szempontjából kiemelten fontos

8.5 Kiemelt intézményfejlesztési célok

Kompetenciák	Célok
1. Pedagógiai folyamatok	A mérések eredményeire tudatos figyelemmel lenni, legyen az egyéni vagy csoportos mérés.
2. Személyiség- és közösségfejlesztés	Új módszerek megismerése és alkalmazása.
3. Eredmények	A külső és belső ellenőrzések eredményeire támaszkodva folyamatos fejlődés.
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció	A munkaközösségek, és különösen a vezetők bevonása az irányítási folyamatokba. Közös gondolkodás és az eddigi jó gyakorlatok továbbvitele.

	Fenntartóval való folyamatos kapcsolattartás.
5. Intézmény külső kapcsolatai	További együttműködés az ELTE Tanító-és óvóképző karával, mentorálási folyamatok támogatása. A honlap és a nyílt napok által láthatóvá tenni az intézmény értékeit.
6. Pedagógiai munka feltételei	Elsősorban a szakmai közösség megtartása, és az eddig megszerzett tárgyi és szellemi értékeink megőrzése. A szakszerű ellátást lehetővé tevő emberi és tárgyi források biztosítása.
7. A Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott az Óvodai nevelés országos alapprogramban megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott céloknak való megfelelés	A jogszabályi és partneri elvárások beépítésével a pedagógiai folyamatokat szabályozó dokumentumok folyamatos és napra kész ellenőrzése, és szükség szerinti módosítása - Az intézményi kulcsfolyamatok szabályozottságának folyamatos felülvizsgálata