

## Vezetői program

*Mottó: „Soha ne ígérj többet, mint amennyit képes vagy teljesíteni, de mindig nyújts többet, mint amennyit megígérsz...” –*

*(Lou Holtz)*

### A vezetésfejlesztés főbb irányai:

- változásokra reagálás, annak irányítása
- kezdeményezések kivitelezése
- feladatok differenciált elosztása, több területen felelős kijelölése
- saját fejlődés biztosítása, motivációs repertoár bővítése, alkalmazkodás az intézményi célokhoz
- forrásbővítő magatartás, szervezet állandó innovatív helyzetbe hozása
- menedzseri szerepek: operatív feladatok, pénzügyek, munkatársak-, és az információk menedzselése
- szervezet és saját munka tervezése, kiosztása, ellenőrzése, visszacsatolás, diszfunkció esetén beavatkozás (PDCA módszer alkalmazása)
- személyiségen keresztül hozzájárulni az intézmény külső-, belső megítélésén

### Vezetői kompetenciák alkalmazása

#### A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

- a pedagógiai program felülvizsgálata
- együttműködés a munkatársakkal
- a gyermekek mérési-, értékelési eszközének felülvizsgálata, működtetése; mérési adatok felhasználása a stratégiai dokumentumok elkészítéséhez (pl.: munkaterv); óvodapedagógustól beszámoló elvárása a gyermekek mérésével kapcsolatban; annak hangsúlyozása, hogyan jelenik meg a fejlesztő jelleg a gyermekek mérésével, értékelésével kapcsolatban, milyen irányítást igényel)
- tervek összehangolása, koherencia megteremtése
- differenciált nevelési elképzelések a különleges bánásmódot igénylő gyermekek részére
- hiányzások figyelemmel kísérése

#### A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

- külső- és belső változások szükségessége, annak nyomon követése
- változások tervezése
- vezetői, intézményi célok megvalósulásának nyomon követése
- intézmény erősségeinek, gyengeségeinek rendszeres vizsgálata
- hosszú-, közép-, rövid távú tervek összehangolása
- környezet- és a változások felé nyitott közösség kialakítása vagy működtetése

### Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

- vezetői munka során a kollégák véleményének kikérése
- értékelések, önreflexiók önértékelés, önfejlesztési terv, megvalósítása)
- szakmai információk megszerzése

Az információk megszerzésének lehetőségei.

Folyamatosan változó világunkban minden oktatási intézménynek feladata a változások nyomon követése.

- Pedagógus etikának való megfelelés (Nemzeti Pedagógus Kar által összeállított etikai kódex figyelembe vétele).

- Vezetői program céljainak teljesülése

Vezetői munka során a program céljainak, feladatainak figyelembe vétele folyamatos

### Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

- a munkatársak felelősség- és jogkörét az éves munkaterv tartalmazza, melynek kiosztásánál a lehetőségekhez képest az arányosság elve kell, hogy érvényesüljön

- belső intézményi-értékelési rendszer működtetése (pedagógus: önértékelés a tervnek megfelelően, teljesítményértékelés; dajka, pedagógiai asszisztens. teljesítmény alapú értékelés, gyermekek mérése értékelése- utánkövetése, szülői elégedettség mérése)

- értékelés rendszerében az óvodavezető szerepe

- munkaközösség – intézményi együttműködés az óvodában

- vezető szerepe a pedagógusok szakmai céljainak megvalósításában

- belső tudásmegosztás működtetése

- döntéshozatal az intézményben

- nyugodt, pozitív munkahelyi klíma megteremtése (egymásra figyelés, pozitív látásmód, konfliktusok kezelésének elve, szabályok betartásának lényege, csapatépítő programok, közös tevékenységek, mint pl.: Kihelyezett évszázó értekezlet, szakmai napok, nyugdíjasok Adventi vendéglátása.

Az óvoda szeretetteljes, empatikus, elfogadó, bizalmat sugárzó légkörében a gyermek szükségletei kielégülnek, ezáltal személyisége sokoldalúan fejlődik. Fejlődésére nagy hatással van a vele foglalkozó felnőtt személyes példája, pozitív egyénisége, kisugárzása. Így válik fontossá a nevelésben részt vevők lelki egészsége, kiegyensúlyozottsága. Minden személynek védelmet jelent a közösségen belüli gazdag érzelmi kapcsolat. Segít a közösséghez tartozás az énkép kialakításában, az identitás, az értékrendszer alakulásában, a környezetben vagy a személyiségen belül jelentkező problémák feldolgozásában.

Vezetői munkám során hangsúlyt fektetek arra, hogy a dolgozók munkájukból eredően ne feszülten, gondterhelten vagy félelemmel telve kezdjék és végezzék munkájukat. Tudomásul kell venni, hogy az otthoni – sokszor megoldhatatlannak tűnő – problémák hátterei lehetnek megterhelésüknek. Az egyéni beszélgetések gyakran bizonyultak hatásosnak: segítséget nyújtottak a dolgozónak vagy hozzájárult a problémák megértéséhez.

Szorgalmazom a csapatépítő programok (mint pl: egészségfejlesztés, kulturális lehetőségek) megszervezését, valamint azt, hogy közösen keressük az utat, hogyan lehet jobban odafigyelni a közösségben élő emberek lelki életének, jó közérzetének alakítására, hogyan tudunk az eddigiekhez képest megértőbben, empatikusabban figyelni egymásra.

## Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

- jogszabályok folyamatos figyelemmel kísérése, dolgozók, szülők tájékoztatása  
- PR tevékenység, menedzsment, Motiváló kommunikációs lépések a szülők irányába: nyíltnap, fogadónap, szülői értekezlet (interaktívabb), honlap megújítása (arculat erősítése) értékek kihangsúlyozása, értesítés alkalmainkról, pedagógiai program ismertetése, közösségi média, faliújság, televízió,

fenntartó irányába: meghívás programjainkra, rendszeres tájékoztatás, figyelmesség (köszönetmondás), elérhetőség, egyeztetés, közös célok megfogalmazása, bizalom megerősítése, megfelelés az célkitűzéseknek.

Elképzelésem olyan óvodát vezetni, mely mások számára is vonzó, ezért fontosnak, hogy jelenlétünkről, programjainkról időközönként értesüljenek szűkebb és tágabb környezetünkben is. A megvalósításhoz az események folyamatos digitális dokumentálása nyújt lehetőséget. A csoportok közösségi zárt csoportjának működtetése is ezt a célt szolgálja Honlap folyamatos aktualizálásával a szülők, az érdeklődők betekintést nyerhetnek óvodai életünkbe.

- A minőség menedzselése

Minden nevelésben részt vevő saját környezetének, saját küldetésének és adottságainak megfelelően egyedi minőségfogalommal is rendelkezik. Cél, hogy hatékonyan tudjuk felhasználni a tevékenységekről, eredményességről érkező visszajelzéseket. A tervszerű, átgondolt, párbeszédre alapuló fejlesztés eszköze az igényes munkának.

- belső-külső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció

Kiemelten kezelt az intézményen belüli megfelelő információáramlás, mint a kommunikációs zavar kiszűrésének lehetősége. Mind a kevés, mind a túl sok, értéktelen, nem megfelelő időben és módon kapott információ hátrányt jelenthet az intézmény számára. A jó információáramlást a jó kommunikáció biztosítja. Alapja a nyílt, őszinte, de nem megbántó, segítőkész megnyilvánulás.

Intézményi külső- és belső kommunikáció során jelentős szerepet tulajdonítunk a megfelelő tárgyalástechnika alkalmazásának. Az elhamarkodott véleményalkotásnak épp úgy nincs helye, mint az elhúzódoó válaszadásnak. Kommunikációnkat az udvariasság, embertársunk tisztelete kell, hogy jellemezze.

- Konfliktuskezelés:

Az óvodában a gyerekek, a szülők és a pedagógusok érdekei, szükségletei eltérőek lehetnek, többször szembekerülhetnek egymással. A cél, pedig közös: a gyermek felkészítése a szokások átvételére és betartására, a társadalomba történő beilleszkedésre. Azonban a gyerekek e törekvéseknek különféle okokból és módon próbálnak ellenállni. A pedagógus számára lényeges, hogy tudatában legyen a lehetséges konfliktusforrásoknak. Ezeknek az ismereteknek a birtokában felkészülhet, és megelőzhet konfliktusokat, illetve a mégis kialakuló helyzeteket könnyebben kezelheti. A körülmények nagy részét lehet, hogy nem tudja megváltoztatni, de segítheti a gyermeket, hogy megtalálja helyét az óvodai csoportban; illetve felhívhatja megfelelő szakember (Pl: pszichológus) figyelmét a gyerekre (egy esetben a családra).

Amennyiben a konfliktust az érintett felek egymás közt rendezni nem tudják, az intézményi panaszkezelési szabályzat szerint járunk el.

Minden konfliktus kezelésénél fontos az indulatok szabályozása, az empátia és a konstruktív együttműködés.

Külső kapcsolattartásunk szakmai területen szétágazó.

Pedagógiai munkánkat, az intézményi működést nagyban segíti a jó kapcsolatok kialakítása, működtetése közös érdekünk. Egymás tájékoztatását, meghívását (pl: szakmai napra, továbbképzésre) szakmai fejlődésünk érdekében fontosnak tartjuk, hiszünk az egymástól tanulás lehetőségében.

#### Kapcsolattartás más intézménnyel:

<b>Intézmény</b>	<b>Kapcsolattartás formája</b>		
<b>Bölcsőde</b>	Értekezlet	Továbbképzés Szakmai nap	Közös játék az óvodapedagógusokkal
<b>Iskolák</b>	Értekezlet Előadások Továbbképzés Szakmai nap	Gyermekek, pedagógusok látogatása az iskolába, ill. óvodába	Közös programok (sportnap, mikuláskupa, hangverseny..)
<b>Pedagógiai Szakszolgálat</b>	Értekezlet Előadások	Továbbképzés Szakmai nap Fejlesztések	Gyermekek vizsgálata, fejlesztése
<b>Eü intézmények</b>	Munkaalkalmasság Mentőszolgálat: bemutató, szakmai segítség	Óvoda orvosától szakmai segítség, információ.	Védőnői Szolgálat: szakmai segítség, „Egészségkép” adatok ANTSZ: jelentések
<b>Közművelődési intézmények</b>	Műv. Ház programok, színház	Könyvtárlátogatások	
<b>Nevelőmunkához kapcsolódó más intézmények</b>	Családsegítő- és Gyermekjólét jelzőrendszer működése	Városi Tanuszoda: úszásoktatás, Műv. Ház: programok, színház,	ünnepi köszöntők, gyermeknap
<b>Szülők</b>	SZSZ-el, elnökkel folyamatos kapcsolattartás	Értekezletek	Óvodai programok

Az óvoda azon intézményekkel tart kapcsolatot, amelyek az óvodába lépés előtt, az óvodai élet során és az után fontos szerepet töltenek be a gyermekek életében, ezért a jó kapcsolattartás, a megfelelő kommunikáció elengedhetetlen feltétel.

Más szervezetekkel való kapcsolatunkra is az együttműködés hatékonysága, kölcsönös segítségnyújtás jellemző

### **Az óvoda és a szülők**

Az óvodai nevelés a családi nevelés kiegészítője, melyet a szülőkkel való kapcsolatunkban mindig szem előtt tartunk. A gyermek fejlődéséről folyamatos tájékoztatást adunk, a nevelési problémákat közös erővel próbáljuk kezelni és együtt örülünk a gyermekek sikereinek is. Nyitottak vagyunk a szülői kezdeményezések felé.

Együttműködés tervezése pl.:

<b>Terület</b>	<b>Tevékenység</b>
Tájékozódás a gyermekek fejlődéséről, óvoda programjairól	Szülői értekezlet, fogadóóra, családlátogatás. Faliújság figyelemmel kísérése
Kirándulások	Szülői kíséret
Óvodai hagyományok	A hagyományok megélése
Adventi vásár	Részvétel munkadélutánon, portékák készítése
Mikulás	Mikulás megszemélyesítése
Karácsony	Meglepetés előkészítése
Farsangi bál	Szervezés, tombolatárgyak gyűjtése
Anyák Napja	Édesanyák, nagymamák részvétele óvodai ünnepségünkön
Családi délután	Szervezés, versenyjátékok
Nagyok búcsúja	Részvétel az ünnepen

### **Pedagógiai folyamatok, fejlesztések, ellenőrzés, korrekció (PDCA ciklus alapján)**

- nevelőmunka dokumentumai
- nevelőmunka tervezése (a tervezés elvei, ped. programmal egyezve)
- szervezési feladatok
- fejlődést segítő tartalom (tevékenységek)
- különleges bánásmódot igénylő gyermekek az óvodában (SNI, BTMN, hátrányos helyzetű, tehetséges gyermekekkel való bánásmód elve)
  - differenciált nevelés megvalósítása
  - egyéni fejlesztések
  - hagyományok az óvodában
  - óvodán kívüli tanulás, foglalkoztatás
  - intézményi értékelés során megállapított szakmai fejlesztést igénylő területek
  - fejlesztések a nevelőmunkában
  - ellenőrzés megtervezése (szakmai téren)
- eredmények, korrekciós tevékenységek (reflektálás, visszacsatolás korrekciót végezve)

### **Az intézmény fejlesztési folyamatának szakmai támogatása**

Tervezési időszak	Működést segítő- és a pedagógiai munka tervezése
Rövid távú	Intézményi dokumentumok (szabályozók, szabályzatok) – helyi

/1 év/ Minden nevelési évben	pedagógiai program felülvizsgálata: 2021 szeptember 1-ig; Munkaterv, munkaköri leírások elkészítése; Munkaügyi dokumentációk felülvizsgálata. Költségvetés készítése, teljes intézményi értékelési szempontjainak kidolgozása; Egyéni fejlesztési terv kidolgozása; Intézményi honlap működtetése; Szakmai napok szervezése, Továbbképzési terv felülvizsgálata, Eszközök beszerzése a program működéséhez, Intézményi beszámolók, adatközlések a fenntartó felé
Középtávú /3 év/	Pedagógus életpálya modellhez a minősítési rendszer működtetése. Ellenőrzések során felmerülő intézkedési tervek megalkotása; Kötelező óvodáztatással kapcsolatos feladatok; Belső továbbképzések
Hosszú távú /5 év/	Továbbképzések, továbbtanulások tervezése, szakmai továbbfejlődés biztosítása, Innovációs tevékenység, Átdolgozott dokumentumok szerinti működés biztosítása; Vezetői ciklus végére intézményi dokumentum összeállítása a végzett munkáról
Folyamatos	Pályázati lehetőségek kutatása, Napra kész törvényi-, jogi tájékozottság,

### Tárgyi, infrastrukturális feltételek fejlesztése

Fejlesztés elsősorban a 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról 2. melléklete, a kötelező, minimális eszköz- és felszerelés jegyzéke alapján tervezett

Az óvoda működési feltételeinek megteremtéséhez a forráslehetőségek bővítése:

A forrásbővítés lehetőségei:

- figyeljük és kihasználjuk a pályázati lehetőségeket,
- alapítványi támogatás felhasználása,
- az óvoda tornatermének bérleti díjából
- jótékonysági bál bevételéből az eszközállományunk bővítése,
- lovagi torna szervezése a várnál

A gyermekek környezetének folyamatos alakítása elengedhetetlen, hiszen a karbantartás, a környezet külső, belső szépítése és formálása nemcsak esztétikai szempontból fontos, de elsősorban a gyermekek érdekét hivatott szolgálni. Az udvarunk folyamatos korszerűsítése  
Az elkövetkezőkben is fontos feladatommak tartom a meglévő eszközeink karbantartását, felújítását.

**Hosszú távon:**

- a játékok, eszközök bővítése, korszerűsítése
- új, korszerű, EU-s szabványnak megfelelő mozgásigényt kielégítő játékok beszerzése

**Középtávon:**

- informatikai eszközök beszerzése minden gyermekcsoportban, internet hozzáférés
- a törvényi előírásoknak megfelelően az udvari játékeszközök folyamatos felülvizsgálata, karbantartása, korszerűsítése, balesetvédelmi szempontoknak való megfeleltetése, biztonságossá tétele
  - udvari zöld növényzet gazdagítása, magas ágyások kialakítása
  - az udvari tornapálya felújítása, esetleg, taposó alagút építése,
  - Az óvoda, bölcsőde helyiségeinek dekorálása, falfestése

**Rövidtávon:**

- az óvoda, bölcsőde tisztasági festése, szükséges felújítások elvégzése
- a berendezési, felszerelési tárgyak, eszközök pótlása, cseréje
- homokozók feltöltése friss homokkal éves szinten, takarófoliák biztosítása
- Az óvodaépület helyiségeinek berendezése a környezetbarát szemléletmód előtérbe helyezésével
- Minden csoportszobának egyéni arculata van, növényekkel, természetsarokban elhelyezett, természet által adott "kincsekkel".
- A gyerekek által használt eszközök, játékok beszerzésénél a természetes anyagokból készült termékeket részesítjük előnyben.
- Az óvodakertben, bölcsődekertben, gyógy- és fűszernövény, zöldség- és virágkert kialakítása

**Gazdálkodás**

Munkánk során mindennel gazdálkodunk: az energiával, az eszközökkel, szellemi- és fizikai erőnkkel és nem utolsósorban a működéshez szükséges pénzügyi eszközökkel. Cél, egy gazdaságosan üzemelő óvoda működtetése. Ezen a területen kiemelten kezeljük az arányosságot, a szükségszerűséget. A változások folyamatos nyomon követésével, napra kész tájékozottsággal nem fordulhat elő olyan, hogy túlköltségezzünk, vagy terveinket ne teljesítenénk.

Szükséges előnyben részesíteni a gazdaságos, környezetkímélő intézkedéseket, az átlátható gazdálkodást.

Az intézmény vagyonkezelését a jó gazda gondosságával az állagmegóvás, bővítés kell, hogy jellemezze.

Pályázati források széles körű felkutatása az óvodai közösség (szülők-alkalmazottak) segítségével. Ennek érdekében kell feltérképezni, hogy a szolgáltatói, kereskedői kínálat költséghatékony legyen, ha pályázatra vagy beszerzésre kerül sor.

## Záró gondolatok

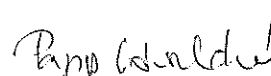
*" A vezető akkor jó, ha az emberek észre sem veszik,  
kevésbé jó, ha már szolgálják és éljenzik,  
és a legrosszabb, ha már megvetik.  
Ha nem tiszteljük az embereket, ők sem tisztelnek bennünket.  
A jó vezető márpedig keveset beszél, és ha munkáját elvégezte,  
céljai megvalósultak, az emberek azt mondják:  
Egyedül csináltuk."*

A korszerű kihívásoknak is igyekszik az óvodánk eleget tenni. Intézményvezetői feladataimat summázva azt szeretném, ha az alkalmazotti közösség, valamennyi partnerintézmény, a családok, a szülők, a város lakossága és nem utolsósorban a fenntartó elégedett lenne a munkámmal, mert ezt a feladatot az ő megbízásukból végezhetem. Hangulatos, szerető közösséget, óvodai kollektívát szeretnék továbbra is, mert vallom, hogy jó közösségben szárnyakat lehet kapni. Meggyőződésem szerint a változást kell követni, a törvényi szabályozókat betartani, így naprakészen az újakat is, *amelyekből* lesznek majd várhatóan a közeljövőben is az óvodai munkánkra vonatkozóan. Fontos, hogy törvényességileg is rendben folyjon a munka. De a gyermek a legfontosabb számunkra és a családokkal való jó viszony kialakítása, hisz az óvodai munka a családi nevelésre épül rá, ez a munka alapja. Roppant megtisztelő a bizalom, ha a pályázatom bírálói bizalmat adnak nekem és megkapom vezetői kinevezésemet. A lehető legjobb együttműködést szeretném kialakítani minden partnerünkkel. Az intézményvezetői munkakör olyan munkakör, amelyben olyan vezetővé szeretnék válni, aki méltó utódja az elődjei által működtetett óvodának. Olyan közösséget kívánok építeni, olyan csapatot alakítani, amely a múlt hagyományaira, eredményeire építve még magasabb színvonalat képvisel. Nyitott, innovatív, együttműködő és elkötelezett. Olyan eredményes intézményi működtetést kívánok megvalósítani, amellyel a gyermekek, szülők, a munkatársak, a fenntartó és minden partnerünk egyaránt elégedett. Céлом mindenekfelett a törvényes működés magas szinten való biztosítása, az eddig felépített óvodai rendszer értékeinek megőrzése.

Elképzeléseim megvalósításához kérem munkatársaim, a szülők támogatását.

**Tisztelettel kérem Sümeg Város Képviselő-testületét, hogy a Kompanik Zsófia Óvoda és Bölcsőde intézményvezetői álláshelyére meghirdetett pályázatomat elfogadni- és támogatni szíveskedjenek.**

Sümeg 2020.09.18.

  
**Pupp Lászlóné**