

#### 4. Szakmai helyzetelemzésre épülő vezetési koncepció

Vezetői stratégiám meghatározó dokumentumai, amelyek az óvoda, mint szervezet működésének alapját képezik:

- 2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről és végrehajtási rendeletei
- 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatói intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról
- 229/2012. (VIII.28.) Korm. Rendelet a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról
- 326/2013 (VIII.30) 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
- 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról
- 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet a pedagógus-továbbképzésről, a pedagógusszakvizsgáról, valamint a továbbképzésben részt vevők juttatásairól és kedvezményeiről
- 328/2011. (XII. 29.) Korm. rendelet a személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti alapellátások és gyermekvédelmi szakellátások térítési díjáról és az igénylésükhöz felhasználható bizonyítékokról
- 15/2013. (II. 26.) EMMI rendelet a pedagógiai szakszolgálati intézmények működéséről
- 48/2012. (XII. 12.) EMMI rendelet a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokról, a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat ellátó intézményekről és a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokban való közreműködés feltételeiről
- - Önértékelési kézikönyv óvodák számára.  
- Országos tanfelügyelet. Kézikönyv óvodák számára.  
- Útmutató a pedagógusok minősítési rendszerében a Pedagógus I. és Pedagógus II. fokozatba lépéshez.  
- Kiegészítő Útmutató az Oktatási Hivatal által kidolgozott Útmutató a pedagógusok minősítési rendszeréhez felhasználói dokumentáció értelmezéséhez Óvodai nevelés - Kompetenciaelemzések és indikátorpéldák  
- Útmutató a mesterpedagógus fokozatot megcélzó minősítési eljáráshoz
- Kaposvár Megyei Jogú Város Közgyűlésének vonatkozó önkormányzati rendeletei
- A Kaposvári Festetics Karolina Központi Óvoda működését szabályozó dokumentumok

#### 4.1. Szervezet és működésfejlesztés, intézményirányítás

- Alapvető célom, hogy az intézményünkben megkezdett folyamatok zökkenőmentesen folytatódjanak, az elért eredményekre építve – fejlesztésbiztosítás, szakszerű pedagógiai munka, eredményesség, hatékonyság – a pedagógiai program minél magasabb szintű megvalósítása érdekében.
- Több évtizedes óvodavezetői tapasztalatom alapján vezetői koncepcióm megvalósítását és megvalósulását továbbra is az értékalapú vezetéssel kívánom elérni.
- A humán erőforrás fejlesztése terén kiemelt feladatomnak tekintem az óvodapedagógusok szakmai tudásának fejlesztését, a pedagógus kompetenciák erősítését.
- Ösztönzöm és segítem az óvodapedagógusok minősítési eljárásban való részvételét.
- Segíteni kívánom a nevelőmunkát közvetlenül segítő dajkák szakmai továbbképzésen való részvételét.
- A működés színvonalának megtartásához és folyamatos fejlesztéséhez elengedhetetlen a teljes alkalmazotti közösség együttműködése, melynek alapja egymás munkájának megismerése és **tiszteletben tartása**.
- A hatékony vezetés sikere a hatáskörmegosztás, a döntési és az utasítási jogkörök kialakítása és megfelelő felelősségi körök meghatározása – óvodavezetés-tagóvoda vezetők között. A hatékony motiválás alapja a **vezetői példamutatás**, melyet munkámmal a teljes működtetésben érvényesíteni szeretnék.
- Óvodánk nevelőtestületének és teljes alkalmazotti körének részvételével szükséges megteremteni a szeretetteljes óvodai légkört, melyben a gyermekeket megbecsülés, szeretet övezi.
- A másság elfogadásában és elfogadtatásában a dolgozói példamutatás elsődleges. A teljes alkalmazotti kör toleráns és elfogadó magatartása a gyermekek személyiség jogainak tiszteletben tartása mellett biztosítja a gyermekek egyedi, különböző értékeinek, másságának pozitív irányú megközelítését.  
**„Tisztellek Téged, fontos vagy Nekem, csakis Rád figyelek és segítek Neked, ha szükséged van a segítségemre!”**
- Az óvoda működés és működtetés koordinálásában a vezető helyetteseknek, az intézményi önállóságában a tagóvoda vezetőknek, a tagóvoda pedagógusainak és minden munkatársnak kiemelkedő szerepet biztosítok, de követelmény, hogy ezzel az önállósággal felelősen és alkotó módon éljenek.

#### 4.2. A köznevelési rendszer fejlesztésének intézményi szintű feladatai

A köznevelési rendszer reformja a TÁMOP 3.1.8. pályázat támogatási forrásának igénybevételeivel indult az ágazati szándéknak megfelelően. A reform magába foglalja a pedagógus minősítési rendszer és a tanfelügyeleti ellenőrzési rendszer kialakítását, a megvalósításhoz szükséges humán erőforrás biztosítását, a szaktanácsadói, szakértői rendszer működtetéséhez a kötelező képzés szervezését.

A reform sikeres és hosszú távon eredményes fenntarthatóságához szükséges a köznevelési intézményekben a helyi szintű feladatok meghatározása és megvalósítása.

Ennek keretében folyamatosan biztosítani kívánom:

- a jogszabályok és a tartalmi szabályzók (útmutatók, kézikönyvek) óvodapedagógusokkal történő azonnali ismertetését és a hozzáférhetőség biztosítását (jól működő információs csatorna - tagóvodavezetőkön keresztül)
- szakmai segítséget nyújtok az értelmezéshez

- biztosítom az ez irányú képzéseken való részvételt
- ösztönzőm és támogatom a minősítési eljárásban való részvételt
- gyakorlati segítséget nyújtok az önértékelési és tanfelügyeleti ellenőrzéshez szükséges dokumentumok elkészítésében, az eljárásrend kialakításában.

### 4.3. Pedagógus, vezetői, és intézményfejlesztési célok

A vezetői, az intézményi tanfelügyeleti látogatások, és a pedagógusok önértékelései után meghatároztam a saját vezetői és az intézményfejlesztés célokat. A lefolytatott dokumentumelemzések, interjúk, helyszíni megfigyelések alapján a tanfelügyelő kollegák egyik területre sem határoztak meg fejlesztendő területet. Ezek alapján az elkészített fejlesztési terv öt év távlatában a **vezetői koncepciómat**, és azok **ütemezését** (rövid-közép-hosszú távú célokat) tartalmazza.

### Kiemelt célok a pedagógus kompetenciák fejlesztésére

11.sz. táblázat

<i>Területek</i>	<i>Célok/feladatok</i>	<i>A célok/feladatok ütemezése</i>
<i>1. Pedagógiai módszertani felkészültség</i>	Módszertani eszköztár gyarapítása az új pedagógus szerepeltvárásoknak megfelelően. (hátránykompenzáció, esélyteremtés, óvoda-iskola átmenet... stb)	Középtávú
<i>2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexiók</i>	Az új Pedagógiai Programunk dokumentációjának naprakész vezetése.	Rövid távú
<i>3. A tanulás támogatása</i>	Az újonnan megszerzett ismeretek beépítése a nevelési-tanítási gyakorlatba.	Rövid távú
<i>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</i>	Az együttnevelés keretei között a gyermekek, és különös tekintettel a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek (SNI, BTM, HH, HHH, tehetségigéret) egyéni fejlődésének biztosítása. (differenciálás, komplex	Rövid távú

<p><i>szükséges megfelelő módszertani felkészültség</i></p>	<p>személyiségfejlesztés)</p> <p>Integrált nevelés megvalósítása – a befogadó pedagógia megismerése</p> <p>A gyermekek sokoldalú megismerését szolgáló pedagógiai-pszichológiai módszerek tudatos alkalmazása a gyakorlatban. (bátorító pedagógia, individuális nevelés, drámapedagógia, élménypedagógia, stb.)</p>	<p>Rövid távú</p> <p>Rövid távú</p>
<p><i>5. A csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmi-kulturális sokféleségre, integrációs tevékenység, csoportos tevékenység</i></p>	<p>Az óvodapedagógusok az általuk vezetett gyermekcsoportok, közösségek, egyének fejlesztését a szabad játék, a sokoldalú tevékenykedtetés, és a PP. sajátosságaira alapozzák.</p> <p>Probléma érzékenység és a problémák megoldási kultúrájának kezelése, hatékony konfliktuskezelési technikák alkalmazása a magatartás zavarral küzdő gyermekek körében.</p> <p>Szeretetpedagógiára épülő Programunk mottójával minden óvodapedagógus azonosuljon: „Tisztellek Téged, fontos vagy Nekem, csakis Rád figyelek, és segítek Neked, ha szükséged van a segítségemre”.</p>	<p>Rövid távú</p> <p>Rövid távú</p> <p>Rövid távú</p>

<p><i>6. Pedagógiai folyamatok és a gyermek személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése</i></p>	<p>Az intézményi Pedagógiai Programmal összhangban alkalmazott pedagógiai ellenőrzési és értékelési módszerek használata a gyermekek és a szülők körében.</p> <p>A pedagógusok személyre szabott pozitív tartalmú értékeléseinek alkalmazása során a gyermekek reális önértékeléshez jutnak az óvodáskor végére.</p>	<p>Rövid-közép-hosszú távú</p> <p>Hosszú távú</p>
---	--	---

	(sikerkritériumok)	
7. <i>Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás</i>	A pedagógusokat jellemezze a reflektív szemléletmód, mely által alakul a reális önismeretük.	Középtávú
8. <i>Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért</i>	A gyakornokok, pedagógusok felkészítése a sikeres minősítő eljárásokra, mellyel szakmai felelősségvállalásuk nő, elköteleződnek az intézmény iránt.  A pedagógusok tudásának folyamatos megújítása, a megszerzett tudás gyakorlatban való eredményes alkalmazása.	Középtávú  Hosszú távú

***Kiemelt vezetésfejlesztési célok:***

12.sz. táblázat

<b><i>Területek</i></b>	<b><i>Célok/Feladatok</i></b>	<b><i>A célok/feladatok ütemezése</i></b>
1. <i>A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása</i>	Az óvoda hagyományaira, értékeire alapozva cél továbbra is a pedagógiai folyamatok hatékony működtetése.  Az új elképzelések, programok, projektek támogatása amelyek a gyerekek fejlődését, tehetségek kibontakoztatását szolgálják.  Kiemelten fontosnak tartom az ellenőrzés tapasztalatainak visszacsatolását, a reflektivitást, és a fejlesztő célú visszajelzés beépítését a pedagógiai kultúrába.	Hosszú távú  Középtávú  Rövid-közép-hosszú távú
2. <i>A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása</i>	Az éves munkatervekben továbbra is meghatározásra kerülnek az intézmény erősségei és gyengeségei (fejlesztési területek), a belső és külső intézmény értékelések eredményei alapján.  Az intézmény rövid és hosszútávú	Rövid távú  Rövid-közép-

<i>Területek</i>	<i>Célok/Feladatok</i>	<i>A célok/feladatok ütemezése</i>
	<p>terveinek lebontása, összehangolása, megvalósítása, értékelése.</p> <p>Továbbra is cél, hogy a nevelőtestületben bekövetkező személyi változások a nevelés eredményességi mutatóinak megőrzését, a színvonalas pedagógiai munka szinten tartását szolgálják.</p>	<p>hosszú távú</p> <p>Hosszú távú</p>
<i>3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása</i>	A vezetői programban leírtak folyamatos figyelembevétele, a célok tervezésében és végrehajtásában szükség szerint a változtatások felülvizsgálata.	Hosszú távú
<i>4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása</i>	<p>Gyakornokok szakmai támogatása a mentorok kompetenciáinak fejlesztése mellett.</p> <p>Célkitűzés, hogy minden dolgozó érezze: „egy hajóban evezünk”. (szervezeti kultúra további fejlesztése)</p> <p>A belső tudásmegosztás különböző formáinak szorgalmazása, intézményen belüli együttműködések ösztönzése és szervezése.</p> <p>A Belső Önértékelési Csoport munkájának koordinálása, a szükséges önértékelési feladatok (pedagógus, vezető, intézmény) folyamatos végzése.</p>	<p>Rövid távú</p> <p>Középtávú</p> <p>Középtávú</p> <p>Hosszú távú</p>
<i>5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása</i>	<p>A fenntartóval való hatékony együttműködés az intézményi erőforrások biztosítása érdekében.</p> <p>Többféle kommunikációs csatorna működtetése (verbális, nyomtatott, elektronikus, telefon stb.) a tájékoztatási kötelezettségnek</p>	<p>Hosszú távú</p> <p>Rövid távú</p>

<i>Területek</i>	<i>Célok/Feladatok</i>	<i>A célok/feladatok ütemezése</i>
	megfelelően.	

### ***Kiemelt intézményfejlesztési célok***

13.sz. táblázat

<i>Területek</i>	<i>Célok/Feladatok</i>	<i>A célok/feladatok ütemezése</i>
<i>1. Pedagógiai folyamatok</i>	<p>Az intézményi dokumentumok továbbra is koherensek legyenek a törvényi szabályzókkal, melynek megvalósítása során a jogszabályi változások figyelembe vétele.</p> <p>Az alternatív pedagógiai programokhoz kapcsolódó dokumentáció folyamatos, felmenő rendszerbe történő bevezetése.</p> <p>Az éves önértékelések alapján folyamatosan történjen a megfigyelési, mérési eredmények elemzése, a tanulságok levonása, fejlesztések meghatározása.</p>	<p>Hosszú távú</p> <p>Középtávú</p> <p>Hosszú távú</p>
<i>2. Személyiség- és közösségfejlesztés</i>	<p>Tudatos tervező munka, korszerű módszerek alkalmazása, tehetséggondozást, felzárkóztatást, óvoda-iskola átmenetet segítő programok folyamatos működtetése az intézményegységben. (EFOP3.1.5.)</p>	<p>Hosszú távú</p>
<i>3. Eredmények</i>	<p>Az átdolgozásra került Óvodai Nevelés a Művészetek Eszközeivel Pedagógiai Program folyamatos felülvizsgálata, szükség szerint módosítása.</p> <p>Az intézmény rendelkezik külső elismerésekkel: Akkreditált Kiváló Tehetségpont, Európai Tehetségpont, Minősített Referencia Intézmény, Kincses Kultúróvoda, Örökös Zöld Óvoda,</p>	<p>Rövid távú</p> <p>Hosszú távú</p>

<i>Területek</i>	<i>Célok/Feladatok</i>	<i>A célok/feladatok ütemezése</i>
	ERASMUS+. Az intézmény további külső elismerésére új pályázatok keresése.	
<i>4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció</i>	<p>Az intézményben működő munkaközösségek további támogatása, bevonása a pedagógiai folyamatok megvalósításának ellenőrzésébe, értékelésébe.</p> <p>Tudásmegosztásra alkalmas műhelymunkák folyamatos szervezése az intézményben. (EFOP Zenei pilot)</p> <p>Az intézmény munkatársai számára a munkájukhoz szükséges információhoz, ismeretekhez a hozzáférés biztosítása.</p>	<p>Rövid távú</p> <p>Rövid távú</p> <p>Rövid távú</p>
<i>5. Az intézmény külső kapcsolatai</i>	<p>Az intézmény partnereivel való kapcsolattartás meglévő színvonalának megtartása.</p> <p>A szülői házzal a jól működő, hagyományos kapcsolattartási formák megtartása.</p> <p>Intézményi honlap megújítása, működtetése, tartalmi elemeinek bővítése.</p> <p>Országos szakmai szervezetekkel meglévő konstruktív kapcsolatok folyamatos fenntartása: Oktatási Hivatal, MATEHETSZ, ONME.</p> <p>A Kaposvári Humánszolgáltatási Gondnoksággal folyamatos együttműködés az alábbi elvek szerint:</p> <p>➤ Az önállóan működő gazdálkodási jogkör felelősségteljes megvalósítása (óvodavezetés és a gazdasági csoport együttműködése).</p>	<p>Hosszú távú</p> <p>Hosszú távú</p> <p>Rövid távú</p> <p>Hosszú távú</p> <p>Hosszú távú</p> <p>Rövid-közép-hosszú távú</p>



<i>Területek</i>	<i>Célok/Feladatok</i>	<i>A célok/feladatok ütemezése</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A gazdálkodás feladatainak megismertetése, a pénzügyi fegyelem betartása a vezető mellett minden közalkalmazott kötelessége.</li> <li>➤ Költséghatékony, gazdaságos működés biztosítása és fenntartása (állagmegóvás, vagyonvédelem, energia hordozók takarékos használata).</li> </ul>	Rövid-közép-hosszú távú
<i>6. A pedagógiai munka feltételei</i>	<p>Szakképzett, közösségben gondolkodó, megfelelő kompetenciákkal rendelkező humánerőforrás biztosítása.</p> <p>Belső továbbképzés, továbbképzési konzultációs programok szervezése a folyamatos tudásmegosztás érdekében.</p> <p>További szakvizsgák megszerzése.</p> <p>A törvényi előírásoknak megfelelően a belső önértékelési rendszer folyamatos működtetése: pedagógusi, vezetői/tagóvoda-vezetői és intézményi szinten.</p> <p>Az elért eredmények fenntartása az óvoda infrastrukturális fejlődésének területén.</p> <p>Az intézményben lévő IKT eszközök műszaki állapotának folyamatos felmérése, szükség esetén selejtezés.</p>	<p>Középtávú</p> <p>Hosszú távú</p> <p>Középtávú</p> <p>Hosszú távú</p> <p>Hosszú távú</p> <p>Középtávú</p>

<i>7. A Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott</i>	A Művészeti Pedagógiai Programban kitűzött célok és a	Hosszú távú
--	---	-------------

<i>az Óvodai nevelés országos alapprogramban megfogalmazott elvárásoknak és a pedagógiai programban megfogalmazott céloknak való megfelelés</i>	központi tartalmi szabályzók koherenciájának fenntartása.  Folyamatos intézményi, stratégiai célkitűzések megjelenítése az operatív éves tervezésben.	Rövid távú
---	---	------------

#### ***1.4. Költséghatékony gazdálkodás feladatai***

A közintézményekkel szemben gyakran megfogalmazott elvárás, hogy takarékos, fenntartható és környezettudatos módon gazdálkodjanak a rájuk bízott erőforrásokkal. Ennek az elvárásnak eleget téve munkám során szem előtt tartom, hogy az adott ráfordítással a lehető legnagyobb eredményt érjem el.

A költséghatékony gazdálkodás érdekében folyamatosan ellenőrzöm, illetve kontrollálom a kiadásokat.

Ennek megvalósításához az alábbi szempontokat veszem figyelembe:

- Folyamatosan ellenőrzöm a költségek alakulását
- Hatékony erőforrás-gazdálkodás (munkaerő, anyag, eszköz, energia)
- Költséghatékony, gazdaságos működés biztosítása és fenntartása (állagmegóvás, vagyonvédelem, energiahordozók takarékos használata)