

4. VEZETŐI KONCEPCIÓM AZ ÖT VEZETŐI KOMPETENCIA MENTÉN

Vezetői koncepciómat az országos pedagógiai – szakmai ellenőrzés (tanfelügyelet) vezetőkre vonatkozó kompetenciáknak megfelelően készítettem el. Vezetői céljaim, rövid és hosszú távú terveim részletes kifejtése az alábbi öt vezetői kompetencia területen belül található.

4.1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása

4.1.1. A nevelési, - tanulási, fejlesztési folyamat eredményességének, a gyermekek fejlődésének biztosítása:

Szeretném ápolni azokat az értékeket, melyeket az elmúlt évek munkássága alatt az intézmény kollektívája együttesen megteremtett. Folytatni a megalapozott értékek követését, továbbvitelét, megerősíteni a hagyományok ápolását, az intézmény arculatának megfelelően.

Felelősséget vállalok az intézmény Pedagógiai Programjában megjelenő nevelési - gondozási alapelvek, célok és feladatok megvalósulásáért. Az esetleges jogszabályi változások esetén a nevelőtestülettel együtt felülvizsgáljuk, aktualizáljuk, és közösen veszünk részt a megvalósítás folyamatában.

Fontosnak tartom a pedagógiai szabadság érvényesülését a stratégiai dokumentumokban megfogalmazott irányelvek által meghatározott kereteken belül.

Feladataink az egészséges életmódra nevelésben:

- Továbbra is kiemelt feladatként kezeljük, óvodai nevelésünk egyik legfontosabb feladata
- A Pedagógiai Program erre vonatkozó fejezetének megvalósulásának és fenntarthatóságának felülvizsgálata, értékelése, a törvényi előírásoknak megfelelően a nevelőtestülettel közös átgondolása, aktualizálása
- Az Egészségképesség közös újragondolása, a program kiszélesítése minden intézményegységre

- Játékos, egészségvédelemmel kapcsolatos foglalkozások szervezése a gyerekek számára szakemberek bevonásával

Az egészséges életmóddal szorosan összefügg a környezettudatos életmód, környezetünk védelme. Kiemelt figyelmet kell fordítanunk arra, hogy a gyermekek már ebben a korai életkorban tapasztalatot szerezzenek a környezetvédelemmel, fenntarthatósággal kapcsolatban. Ennek érdekében a megfelelő támogatás mellett továbbra is szeretném szorgalmazni az intézmény **Zöld Óvoda programban** való részvételét. Szükséges lenne megvizsgálunk, hogy mely, illetve melyek azok az intézményegységek, melyek esetlegesen megfelelnek, vagy kisebb fejlesztéssel megfeleltethetők a Zöld Óvoda kritériumrendszerének. A cím elnyerése pályázati úton történik. A pályázat elkészítését team munkában képelem megvalósítani. A megvalósítás folyamatába fokozatosan kapcsolódhatnak be az egyes intézményegységek.

Egyéb lehetőségek, feladatok:

- Tavaszi udvar – kertrendezés közösen a szülőkkel (pl. összekapcsolva a Föld napjával)
- A gyermekek környezetében lévő növények felülvizsgálata ártalmassági szempontból (ne legyen mérgező, allergizáló növény épületen belül és kívül sem)
- Természetjáró foglalkozások
- A Balaton köré épülő több hetes projekt megvalósítása a gyermekek életkori sajátosságainak megfelelően (pl. A Víz világnapjához kapcsolódva)
- Állatokkal kapcsolatos foglalkozások szervezése, a lehetőségek keresése
- A papírgyűjtési akciók további megszervezése intézményi szinten

Feladataink az egyenlő bánásmód - esélyegyenlőség jegyében:

Differenciálás, mint pedagógiai módszer alkalmazása:

Kiemelt feladatnak tartom, hogy a gyermekek az egyéni képességeiknek, életkori sajátosságaiknak megfelelően, teljes személyiségükben fejlődjenek. Az egyéni bánásmód, a **differenciálás**, mint pedagógiai módszer alkalmazása minden pedagógus feladata már a tanulás tervezésekor és a megvalósítás folyamatában is.

Nevelő, fejlesztő munkánkat a gyerekek egyéni képességeire, fejlődési ütemének, sajátos nevelési igényének, szociokulturális háttérének ismeretére alapozzuk.

Az integráció megvalósítása:

Intézményünkbe jelenleg tizenegy sajátos nevelési igényű gyermek jár, de az elmúlt évek tapasztalata szerint várhatóan létszámuk emelkedni fog. Elsődleges szempont az integráció folyamatában, hogy a gyerekek alapvető joga, hogy saját szükségleteinek, állapotának megfelelő segítséget kapjon egyéni képességeinek kibontakoztatására.

Feladatok az integráció kapcsán:

- Külső segítő szakemberek bevonása, a velük való szoros együttműködés erősítése, esetmegbeszélések kezdeményezése (utazó gyógypedagógusok, logopédusok, pszichológusok, Szakértői Bizottságok szakemberei)
- Szoros együttműködés támogatása az SNI gyermeket nevelő családokkal, a partnerközpontú szemlélet erősítése ezen a területen is
- A pedagógiai asszisztensek bevonása a sajátos nevelési igényű gyermekek nevelésébe, segítve a csoportos pedagógiai munkát.
- A nevelőtestület érzékenyítése, az inkluzív szemlélet erősítése, módszerek, eszközök keresése, segítség nyújtás a pedagógusoknak az SNI gyermekek nevelésében
- Hospitálás az SNI gyermekeket fogadó intézményegységekben (sérülés specifikusan megválasztva)
- Az egyenlő teherviselés figyelembe vétele az SNI gyermekek csoportba történő elhelyezésekor intézményegységként.
- Óvoda – iskola átvezetési tervek készítése
- Integrációval kapcsolatos továbbképzési lehetőségek keresése (2019/2020. nevelési évre betervezve a Kaposvári Pedagógiai Oktatási Központ által nyújtott továbbképzési szolgáltatás keretein belül)
- Az SNI gyermek fogadására alkalmas protetikus környezet kialakítása
- Tárgyi eszközök biztosítása – anyagi forrás biztosításának keresése
- A tér újrastrukturálásával pihenősarok, „nyugikuckó” kialakításának szorgalmazása minden csoportban, a kollégák meggyőzése a „jó gyakorlat” példáival
- További, az integráció folyamatát segítő módszerek kipróbálására ösztönzés (pl. PECS kártyák, folyamatábrák, egyéb vizuális megsegítés használata)
- SNI gyermeket nevelő szülők számára tapasztalatcserére adó lehetőség biztosítása intézményi szinten
- A meglévő szakkönyvek bővítése a témában, korszerű szakirodalom beszerzése

- Az inkluzív intézmény feltételrendszerének való megfelelés támogatása
- Az új, **Integrációt támogató munkaközösség** működtetése azon kollégák részvételével, akik SNI gyermeket nevelnek csoportjukban. Célja a szakmai támogatás, módszertani megsegítés, esetmegbeszélések, tapasztalatcsere, a nevelési helyzetek nehézségeinek kezelése.

A tehetséggondozás támogatása:

Minden gyermek tehetséges valamiben, ezt a tehetséget fel kell fedeznünk. Komplex tehetségfejlesztő program működtetésével egyszerre fejleszthetjük a gyermek személyiségét és képességeit, valamint erős és gyenge oldalát. Minden esetben a gyermek pozitívumait, erősségeit emeljük ki. Az optimális egyéni **tehetséggondozást** a játéktevékenység biztosítja, a fejlesztést speciális egyéni és kiscsoportos formában érdemes megvalósítani.

Feladataink a játéktevékenység szervezésében:

A **játék**, mint az óvodás korú gyermek legfontosabb tevékenysége jelenjen meg az óvodai mindennapokban, a különböző tevékenységek megvalósításakor. A tanulási, ismeretszerzési folyamatok a játéktevékenységeken keresztül valósuljanak meg. Támogatom, hogy az óvodapedagógusok a gyermekek egyéni fejlettségi szintjének, érdeklődésének megfelelően biztosítsák a különböző játéktípusokhoz szükséges eszközöket, anyagokat, megfelelő helyet, elegendő időt, nyugodt légkört. Kollégáimat arra ösztönzőm, hogy szükség és igény szerinti együttjátszással, támogató, ösztönző magatartással, indirekt reakcióval irányítsák a játéktevékenységet. Ötleikkel, élményszerzési lehetőségekkel, helyzetek teremtésével segítsék elő a gyermeki fantázia, hangulatok, érzelmek megnyilvánulását, ugyanakkor hagyják érvényesülni a szabad játék mindenek felett álló jótékony hatását.

4.1.2. A mérési, értékelési eredmények beépítése a tanulási – tanítási folyamatba:

A stratégiai tervezésben a kiemelt feladatokat mérési eredményekre építve tudjuk meghatározni. Azt, hogy mely területekre szükséges nagyobb hangsúlyt fektetni a fejlesztő – nevelő munka során, a **gyermeki fejlődést nyomon követő** mérési eredményi mutatják meg. Folyamatban van a jelenleg használt gyermeki fejlődést nyomon követő lap olyan irányú átdolgozása, melynek segítségével pontosabb, számszerű adatot kapunk életkor szerint a gyermekek fejlettségéről. A kapott eredményeket összesítjük, elemezzük tagóvodánként és intézményi szinten is, melyek megmutatják az erősségeket, illetve a fejlesztendő területeket. Tagóvodánként, a nevelőtestülettel közösen határozzuk meg a fejlesztés lehetőségeit, fejlesztési terveket készítünk. A gyermeki fejlődés eredményeinek javítása érdekében intézkedési terveket készítünk a fejlesztendő területek, a szükséges korrekció tekintetében. A fejlesztési feladatok jelenjenek meg a szükséges stratégiai dokumentumokban, mely segíti az ellenőrzési és értékelési rendszer tudatosságát, hatékonyságát, fejlesztő jellegét.

Az eredményes iskolakezdés szempontjából szükséges pontosan ismernünk a nagycsoportos korú gyermekek képességeit, hogy tudatosan, célzottan tudjuk fejleszteni, felelősséggel tudjunk dönteni az iskola megkezdéséről. Szükségesnek tartottam egy képességvizsgáló mérés alkalmazását minden 5. életévét betöltött gyermek esetében, egy bemeneti és egy kimeneti mérés formájában. Az elmúlt nevelési év második felében a Kaposvári Pedagógiai Oktató Központ által lehetőségünk volt részt vennünk a **DIFER mérés** használatát segítő továbbképzésen, melyen óvodánként két fő vett részt. Céлом volt a DIFER mérés bevezetése, mely egy diagnosztikus fejlődésvizsgáló rendszer, a gyermekek alapkészségeinek fejlődésével és fejleszthetőségével foglalkozik. A méréseket éppen most, október hónapban végzik a kollégák. A bemeneti mérés által kapott eredményekre tudunk egy esetleges célzott fejlesztést tervezni, majd a kimeneti mérés megmutatja, hogy adott fejlesztés milyen mértékben volt eredményes egyes gyermekeknél, és az iskolaérettség meghatározásánál is segítségünkre van. A mérést csak a megfelelő képzettségű pedagógus végezheti, a továbbképzés elvégzésével óvodánként két fő rendelkezik ezzel a követelménnyel, az ő feladatuk a mérések lebonyolítása, illetve továbbra is fontosnak tartanám saját alkalmazású fejlesztő pedagógusi státuszok létrehozását, feladatuk lenne a mérések lebonyolítása, a kapott eredmények tükrében célzott, rendszeres egyéni és kiscsoportos fejlesztések ellátása, az óvodapedagógusok munkájának segítése, a szülők tájékoztatása a mérési eredményekről, pedagógiai vélemény megfogalmazása az iskolaérettség kérdésében.

4.1.3. A fejlesztő célú értékelés, visszajelzés, a reflektivitás biztosítása az intézmény napi gyakorlatában:

Feladatunk kialakítani a gyermekek értékelésének közös alapelveit és követelményeit, melyekben hangsúlyosan megjelenik a fejlesztő jelleg. Nagy hangsúlyt kell fektetnünk gyermekek **önértékelésének** segítésére. Fontosnak tartom, hogy a fejlesztő célú visszajelzés épüljön be a pedagógiai kultúrába. A fejlesztő célú értékelés megjelenik a saját értékelési gyakorlatomban is.

4.1.4. Tervezett oktatási innovációk:

A meglévő és jól működő módszerek megőrzésével párhuzamosan támogatom és ösztönzőm az intézményben az **új oktatási innovációk** bevezetését:

A **projekt módszer** alkalmazása az intézményben több csoportban is működik. Céлом, ennek kiterjesztése intézményi szintre, a kollégák figyelmének felhívása a módszerben rejlő pozitív értékekre, a gyermekek tanulási folyamatára gyakorolt kedvező hatására. Évente legalább egy „nagy” projekt kivitelezése, legalább tagóvodánként, egy közös cél elérése érdekében. Szakmai napokon, workshopokon való részvétellel szeretném a nevelőtestület ismeretét elmélyíteni a témában, illetve fenntartani a motivációjukat.

A projekt módszerhez szorosan kapcsolódik a **kooperatív tanulási** modell. Ezzel a módszerrel nagyon jól fejleszthetők a szociális kompetenciák: kommunikáció, érdekérvényesítő képesség, kapcsolatkezelés, türelem, empátia. A kooperatív tanulás egyszerre értelmi és érzelmi fejlesztés. Erősíti a motivációt, a problémamegoldás képességét. Szeretném, ha nevelőtestületünk tagjai elmélyítenék tudásukat a kooperatív technikák óvodai alkalmazását illetően. Szeretném feltérképezni, hogy esetleg vannak – e olyan kollégák, aki végzett tanfolyamot a témában, az ő tudásmegosztásuk hozzájárulhat a nevelőtestület szemléletformálásában.

A **drámapedagógia** módszereinek alkalmazása kiemelkedő fejlesztő hatást gyakorol többek között a gyermekek **érzelmi nevelésére**. A drámajátékok alkalmazása közben fejlődik a gyermekek személyisége, kreativitása, kommunikációs készsége. Szerepeken keresztül könnyebben megfogalmazzák gondolataikat. Társas kapcsolataik is kiteljesednek: együttműködnek, beszélgetnek, barátkoznak egymással. Nyitottabbá válnak, hamarabb oldódnak, bátrabbak lesznek, erősödik önbizalmuk. A módszer iránt érdeklődő kollégákkal

középtávú célként szeretném, ha team munkában kidolgoznánk egy drámapedagógiai módszertárat, melyet a nevelőtestület beépíthet mindennapi nevelőmunkájába.

Nem lehet figyelmen kívül hagynunk, hogy a mai kor gyermekei beleszületnek a modern technika világába, az internethasználat, az online térben való kommunikáció természetes lesz számukra. Pedagógusként abban van fontos szerepünk, hogy helyes utat mutassunk a gyermekeknek az eszközök helyes és hasznos felhasználására. Az **IKT eszközök használata** a nevelés – tanítás folyamatában újszerű, innovatív módszerek kipróbálására, beépítésére ad lehetőséget. Fontos feladatunk felhívni a szülők figyelmét arra, hogy tudatosan, ésszerűen átgondolt keretek között neveljenek IKT - eszközöket felhasználó gyermekeket.

4.2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása

Az intézmény **jövőképének** kialakításakor az intézményt érintő változások figyelembevételével építjük az eddig elért eredményekre és a partneri elvárások mentén, a nevelőtestülettel közösen határozzuk meg. Feltárjuk az intézmény erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit, veszélyeit. (swot – analízis készítése) Figyelembe veszem az intézményi önértékelés eredményeit, az intézmény saját elvárásrendszerét, a partneri elvárásokat, a környezeti és társadalmi változó körülményeket.

Napjainkban a változásokhoz való alkalmazkodás jelentősen befolyásolja az intézmény működését. Vezetőként kiemelt feladatommak tekintem az intézményt érintő változások felismerését, nyomon követését, ismertetését a kollégákkal, partnerekkel, a változásokra nyitott szervezet megteremtését, az intézményt érintő kihívásokra való konstruktív reagálást, a stratégiai és operatív szempontból fejlesztést igénylő területek azonosítását. Támogatom a nevelés eredményesebbé tételére irányuló kezdeményezéseket, innovációkat, fejlesztéseket.

A nevelőtestülettel együtt közös célokat, értékeket fogalmazunk meg, biztosítom a folyamatosságot, a biztonság, stabilitás érzését. A szervezeti kultúrát folyamatosan fejlesztem. Ehhez szükség van az intézmény értékeinek előtérbe helyezésére, egymás megismerésére, a személyes értékek megbecsülésére. A kölcsönös odafigyelés, elfogadás, a korrekt együttműködés mind közös érték. Az intézményt érő változásokat, kihívásokat rugalmasan kezelem.

A partneri elvárásokhoz való alkalmazkodás a hatékony együttműködést befolyásoló tényező. A partneri igények, elvárások, elégedettség feltérképezése, és azok figyelembe vétele szükségyszerű és meghatározó szerepet tölt be a minőségi munkavégzés szempontjából, pedagógiai programunkhoz illeszkedően. Ennek érdekében szükséges rendszeresen felmérnünk a partneri elégedettséget (pl. szülői elégedettségi kérdőív). A mérések eredményeit a nevelőtestülettel közösen elemezzük, és felhasználjuk az intézmény erősségeinek és a fejlesztés területeinek meghatározásakor. A fejlesztést igénylő területekre intézkedési terveket dolgozunk ki.

4.3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása

Vezetői munkámat a 2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről 69. § (1) bekezdése és az Országos Tanfelügyeleti Kézikönyv Óvodák számára által megfogalmazott elvárásrendszer, illetve az intézmény Önértékelési Programjában előírt elvárásrendszer határozza meg. A nevelési év végén önreflexiót végzek, ellenőrzöm, hogy a kitűzött célokat milyen ütemben sikerült megvalósítani. Dokumentáció elemzéssel vizsgálom tervező és ellenőrző munkámat, a törvényességet, vezetői döntéseimet. Erősségeim, fejleszthető területeim meghatározása a dokumentációk, statisztikai adatok, partneri visszajelzések alapján történik.

Az önértékelés szakmai szabályai szerint fogom elemezni és értékelni saját szakmai felkészültségemet, vezetői képességeimet. Elemzem és értékelem vezetői munkámat, meghatározom a fejlesztendő területeket. Vezetői hatékonyságomat önreflexióm, a külső értékelések, saját és mások tapasztalatai alapján folyamatosan fejlesztem.

Szakmai önképzéssel, konferenciákon, továbbképzéseken való részvétellel biztosítom szakmai fejlődésemet, vezetéselméleti és gyakorlati felkészültségemet. (Vezetéselmélettel, konfliktuskezeléssel kapcsolatos képzések keresése) Innovációra, új kihívások keresésére törekszem.

Ahogy az óvodapedagógus és a gyermekcsoport élén, úgy az intézményvezető az intézmény élén minta: viselkedésével, kommunikációjával, konfliktuskezelésével, önmaga erősségeinek és fejlesztendő területeinek elismerésével. A vezetői pályán lételem tanulási folyamatként értelmezem, amely folyamatban építke a partnerek visszajelzéseire. Ez segít a reális önértékelésben. A hitelesség és a pedagógus etikának megfelelő magatartás a kulcseleme annak, hogy el tudom-e fogadtatni magam az intézmény vezetőjeként.

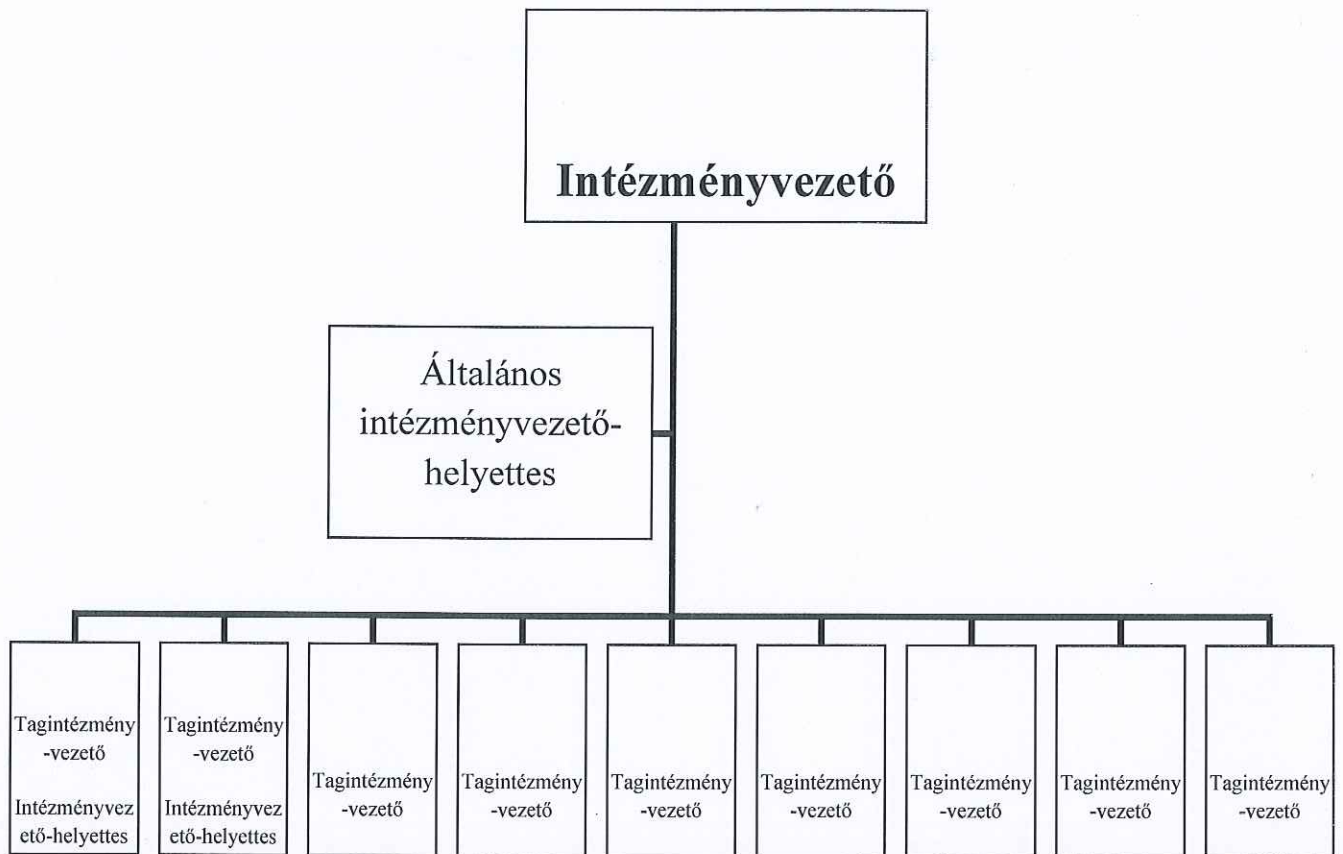
4.4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása

4.4.1. A vezetési feladatok megosztása

Az intézmény vezetésében az elmúlt időszakban nehézségek léptek fel. 2017. decemberétől megbízott intézményvezető látta el az vezetői feladatokat, maximálisan, a legjobb tudása szerint. Munkáját egy fő vezető helyettes segítette, nagy szakértelemmel.

A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény (továbbiakban Nkt.) 1. számú melléklete tartalmazza az óvodában alkalmazott vezetők kötelező létszámát. A szabályozás szerint intézményenként szükséges egy intézményvezető és 500 – nál több gyermek esetén három fő intézményvezető – helyettes alkalmazása. 2019. januárjától vettem át az intézmény vezetését. Az átszervezésig az Óvodaközpontban két fő intézményvezető helyettessel láttuk el a vezetői feladatokat, a harmadik intézményvezető helyettes a bölcsődei szakmai vezető szerepét töltötte be.

Siófok Város Önkormányzatának Képviselő Testülete elfogadta azon átszervezési javaslatot, mely szerint 2019. július 1 – től, a bölcsőde leválásával egyidejűleg az óvoda vezetői struktúrája is átalakult, a következő ábra szerint épül fel:



A javaslatot, mely szerint 1 fő intézményvezető-helyettes általános helyettesként az Óvodaközpontban lásson el feladatokat, illetve 2 fő intézményvezető-helyettes egyidejűleg tagintézmény-vezetői feladatokat is ellásson, a véleményezési eljárás során erősen bírálta mind a nevelőtestület, az alkalmazotti közösség, a Pedagógus Szakszervezet és a Szülői Közösség is. Már a felvetéssel egyidejűleg (2019. februárjában) több fórumon magam is hangoztattam az illetékes személyeknek az ezzel kapcsolatos aggályaimat, de a szakmai érveket és szempontokat figyelmen kívül hagyva a Képviselő Testület döntött a felvázolt vezetői struktúra mellett.

A kollégák és magam is azon az állásponton vagyunk, hogy tagóvoda vezetőként, intézményvezető-helyettesként, és teljes értékű óvodapedagógusként nem lehet egy személynek lelkiismeretesen, 100 %-osan működni minden területen. Még akkor sem, ha az intézményvezető-helyettesi feladatok közül csak egy – egy részfeladat hárul rá (pl. minősítések). Az október 1 – i statisztika készítésekor sem volt olyan lehetőség, hogy egy személyben jelöljünk meg tagóvoda vezetőt és intézményvezető helyetteset, így erről külön kellett nyilatkozni: jelenleg a Nyitnikék Tagóvoda tagóvoda vezetője az, aki vállalt intézményvezető helyettesi feladatokat. **Az adatszolgáltatás pontosítása, a normatíva igénylésnek, illetve a statisztikáknak való megfelelés miatt a kialakult tagóvodai rendszert**

és egy esetleges alapító okirat módosítást újra szükséges gondolni a székhely elhelyezését illetően is.

Fontos lenne, hogy olyan vezetőség alakuljon, akikkel hasonló pedagógiai értékeket képviselünk, szakmailag elismerjük egymás munkáját, kommunikációnk egymás körében és a kollégák előtt is hiteles. Az általános intézményvezető helyettessel való szakmai kapcsolatunk minden szempontból megfelelő. Támogatjuk, segítjük egymás munkáját, az együttgondolkodás és a hatékony együttműködés a biztosítéka a további feladatmegoldások sikerének. Nagy hangsúlyt fektetünk a csapatmunkára, az együttműködésre, a bizalomból fakadó emberi kapcsolatokra. Úgy gondolom, hogy ezek mind fontos emberi tényezők egy jól működő szervezet irányításához. A tagóvoda vezetők, mint vezető társak esetében is hasonló szemléletet tartok fontosnak, hiszen akkor lehet hatékonyan együttműködni. A célunk közös kell, hogy legyen, egy jól működő intézmény működtetése. Az ahhoz vezető úton egy irányba kell szükséges haladnunk. Fontosnak tartom, hogy a döntések, célkitűzések, amelyeket közösen hozunk meg, megvalósítása is együttesen menjen végbe, melyben mindenki felelősséggel valósítja meg feladatát. Mindenki képességei szerint járuljon hozzá a sikeres működéshez, eredményességhez.

A tagóvoda vezetők az adott tagóvoda helyi adottságait figyelembe véve tudják a Pedagógiai Program által keretbe foglalt pedagógiai munkát megtervezni, irányítani, ellenőrizni, értékelni. Felelősségi jogkörrel rendelkeznek, mely kiterjed a gyermekbalesetek megelőzésére, az épület biztonságos üzemeltetésére, a nevelőtestületi értekezletek és az alkalmazotti közösség értekezletének előkészítésére, vezetésére, a nevelőmunka irányítására és ellenőrzésére, a rendelkezésre álló költségvetés alapján a szükséges tárgyi feltételek biztosítására, az intézményegység leltárának, vagyonának megóvására, a helyi szülői szervezet működtetésének segítésére, a helyettesítési beosztás elkészítésére. Részletes feladatait a munkaköri leírás határozza meg, **felelőssége** kiterjed a munkaköri leírásban található feladatkörre.

A racionális működtetést, valamint a helyi adottságokat, körülményeket figyelembe véve a fentebb felvázolt struktúra a jelenlegi helyzetben nem működtethető. A személyi feltételek nem elégségesek. Az elképzelés, mely szerint „fregoli” óvodapedagógusok segítik majd a tagóvoda vezetők munkáját, a jelenlegi helyzetben kissé utópisztikus. A felvetés érthető, de a jelenlegi munkaerőhiányban kivitelezhetetlen. Jelen helyzetben az üres óvodapedagógusi

álláshelyeket sem tudjuk betölteni, segítségként nyugdíjas óvodapedagógus kollégákat alkalmazunk megbízási szerződéssel, heti 20 órában.

4.4.2. Az együttműködés, hatékony csapatmunka kialakítása és az együttműködések koordinálása

Meggyőződésem, hogy csak a nevelőtestület együttműködésével érhetek, érhetünk el eredményeket. Egy kollektíva sokszínű: attól lesz különleges, ha lehetőséget biztosítunk arra, hogy mindenki hozzátegye a közös munkához egyéni erősségeit.

Vezetői feladataimat tudatosan, átgondoltan és feladatorientáltan, az intézmény optimális működése érdekében az egyenlő tehermegosztás szempontjait figyelembe véve delegálok. A feladatelosztás módja, a felelősök rendszere az éves munkatervben nyomon követhető. A feladatelosztás akkor lehet hatékony, ha tisztában vagyok a kollégák képességeivel, erősségeivel. Fontos, hogy az intézményi feladatok delegálásában az egyéni képességekhez, érdeklődési körhöz igazodó elosztás érvényesüljön. A támogató légkör megteremtésével, a pozitívumok kiemelésével érhetek el építő szakmai irányítást. A döntéshozatali folyamatokba bevonom a vezetőtársakat, a nevelőtestületet, kikérem a kollégák véleményét. Céлом, hogy a kollégákkal történő együttműködés kooperatív, demokratikus legyen, egymás véleményének meghallgatásával, tiszteletben tartásával, kompromisszumok kötésével válják minőségivé a nevelő – oktató munka, az egymás közötti kommunikáció. Céлом egy olyan alkotó pedagógiai – nevelői klíma megteremtése, melyben minden kolléga a saját kompetenciája területén optimálisan kiteljesedhet.

Személyes jelenléttel a jó szakmai kapcsolatok kialakítására törekszem munkatársaimmal és fontos számomra, hogy a kollégák is lehetőség szerint harmonikus kapcsolatot tartsanak fent egymással.

Feladatomban tekintem az óvodapedagógusok és a nevelést közvetlenül segítők (dajkák, pedagógiai asszisztensek) kapcsolatának fejlesztését a gyermekek hatékonyabb fejlesztése érdekében:

- A nevelést közvetlenül segítők kollégák nevelési folyamatban betöltött szerepük, munkájuk értékének megerősítése, feladataik közös átgondolása.

- Az óvodapedagógusok, a dajkák és a pedagógiai asszisztensek kapcsolata, kommunikációja a kölcsönös tiszteleten alapuljon.
- Egyértelmű, mindannyiuk számára elfogadható és betartható elvárásokat fogalmazzanak meg.
- Szülői értekezleteken, közös rendezvényeken legyen természetes a jelenlétük.
- Az óvodapedagógus tájékoztassa segítő kollégáit nevelési módszereiről, elképzeléseiről, egyazon elvet képviseljenek mindannyian
- Ismerjék és tartsák be a közösen lefektetett kompetencia – határokat.

Az esetlegesen felmerülő konfliktusok megoldásában keresem a konstruktív **konfliktuskezelési** stratégiákat. **Csapatépítő tréningek** szervezésével szeretném segíteni a kollégák közötti szakmai és emberi kapcsolatok fejlesztését. Kiemelt feladatként kezelem a közösségformálást, a pozitív, **gyermekközpontú** munkahelyi légkör kialakítását és fenntartását, **a közös értékek, célok** megfogalmazását. Meggyőződésem, hogy a közösségi élet meghatározza az intézmény szakmai munkáját, annak egyik mozgatórugója. A jól működő, csapatként, egyazon közös célért munkálkodó közösség tud magas színvonalú szakmai munkát felmutatni. Folyamatosan és tudatosan fejlesztem a szervezeti kultúrát.

A jelenlegi gyakorlat megtartása mellett tervezem a minőségi munkavégzés, a nyugodt munkakörülmények feltételeinek biztosítását, az **újonnan felvételre kerülő munkatársak beilleszkedésének** segítségét. Az egymást segítő, egymás sikereinek és eredményeinek örülni tudó, összetartó közösségi szellem kialakítására, illetve megtartására törekszem. Támogatom az önálló véleményalkotást, a szakmai eszmecserét, az intézmény érdekeit szolgáló egyéni kezdeményezéseket.

4.4.3. A humánerőforrás ellenőrzése és értékelése:

A nevelő-oktató munka belső ellenőrzésével biztosítom intézményünk pedagógiai munkájának jogszerű működését, segítem a nevelő-oktató munka eredményességét.

Ellenőrzéseim során a szempontokat az objektív tervezésben, a stratégiai céloknak megfelelően, a pedagógus kompetenciák mentén választom meg. Értékelésben ezek érvényesülnek. Figyelembe veszem a pedagógusok szakmai felkészültségét, személyiségének vonásait, pedagógiai attitűdjét. Az ellenőrzés – értékelés során a pozitív megerősítés és a segítő

szándék vezérel. Hasonló elveket várok el a tagóvoda vezetőktől is, egy – egy ellenőrzés – értékelés során.

Feladatommak tekintem a rendszeres tagóvoda – és csoportlátogatásokat, a tapasztaltak megbeszélését a kollégákkal, a pozitív megerősítést munkavégzésükben, segítségnyújtást az esetleges hiányterületeken.

Az intézmény eddigi gyakorlata szerint támogatom az önértékelési folyamatokat, az Önértékelést Támogató Munkacsoport munkáját naprakészen nyomon követem.

4.4.4. A kollégák szakmai fejlődésének támogatása:

A továbbképzési tervet a jogszabályi előírásoknak megfelelően készítem annak érdekében, hogy a munkatársak képességei és szakmai tudása megfelelő legyen az intézmény jelenlegi és jövőbeli igényeinek, elvárásainak, stratégiai céljainak. Támogatom a belső tudásmegosztás különböző formáit. (munkaközösségek, hospitálások, jó gyakorlatok megosztása) Támogatom és ösztönzőm a pedagógus előmeneteli rendszer besorolása szerinti Pedagógus I. fokozatban lévő kollégákat a Pedagógus II. fokozatot megcélzó minősítési eljárásban való részvételre, ha a feltételeknek megfelelnek.

A pályakezdő kollégák szakmai segítése, mentorálása fontos számomra. A jelenlegi és a jövőben alkalmazott pályakezdő kollégák felé odafigyeléssel, segítőkészséggel fordulok, a pedagógus előmeneteli rendszer első lépcsőfokán közös munkával jutunk túl. A portfólió írását igény szerint végigkísérem, legjobb tudásom szerint segítem. A minősítő vizsgára való felkészülésben szakmai iránymutatást, támogatást nyújtok. A pályakezdő kollégák megsegítésére egy új munkaközösséget alakítottunk intézményünkben, a **Pályakezdő szakmai munkaközösséget**. Az új munkaközösség az intézményben dolgozó gyakornokoknak, nyújt segítséget a szakmában, illetve az emberi kapcsolatok alakítása terén. A szakmával kapcsolatos feladatok, valamint a felmerülő problémák megoldásához irányelveket adunk, közös megbeszélésekkel megoldásokat keresünk. Célunk, hogy vonzóvá tegyük a pedagógusi pályát, segítsük és mélyítsük beilleszkedésüket a közösségbe, betekintést nyerjenek a szakmai munkába. Feladatunk a pedagógiai, és módszertani tevékenység megismertetése, megfelelő szakmai támogatás nyújtása, hospitálások megszervezésének segítése, lebonyolítása a különböző korcsoportokban, az intézményi, egységes dokumentáció elkészítésében a gyakorlati ismeretek átadása. Segítjük őket önmegvalósításukban, szorgalmazzuk önálló

elképzeléseiket. Segítjük, hogy betekintést nyerjenek a portfólió elkészítésének rejtelseibe. Előkészítjük a minősítő vizsgát. A munkaközösségnek a gyakornokok mentorai is tagjai, ezzel is segítjük a gyakornok – mentor kapcsolatát, illetve a mentorok is pontosabb képet kapnak arról, hogy milyen feladataik vannak a mentori tevékenységükkel kapcsolatban.

A nem pedagógus munkakörben dolgozók számára is fontos a képzési lehetőség biztosítása: pedagógiai asszisztens, esetleg gyógypedagógiai asszisztensi képzés elvégzése.

4.4.5. A kollégák mentális megsegítése

Az óvodapedagógus pálya manapság már nem olyan vonzó a fiatalok számára, egyre inkább csökken a pályán elhelyezkedők száma. Ezzel párhuzamosan megnő az aktívan dolgozó kollégákra hárult feladatok száma, nagyobb leterheltséggel szükséges szembe nézniük. Fennáll annak a veszélye, hogy a leterheltség hatására elvesztik motivációjukat, kimerülnek tartalékaik. Fontos feladatnak tartom a kiégés megelőzését, a prevenció hangsúlyozását. Itt is érvényes az a tény, hogy könnyebb a folyamatot megelőzni, mint a kialakult problémát orvosolni. Ennek érdekében feltérképezzük a lehetőségeinket, szükség szerint külső szakember segítségét kérjük (pedagógus coaching).

4.5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása

4.5.1. Jogszabályok érvényesítése:

A vezetői feladatok elengedhetetlen részét képezik a jogszabályi változások naprakész követése, a törvényi előírások ismerete, betartása. Céлом a hatályos törvények, rendeletek, jogszabályok, belső szabályzatokban foglaltak betartásával és betartatásával az intézmény jogszerű, törvényes működésének biztosítása. Feladatom a módosítások folyamatos figyelemmel kísérése, az intézményi működést szabályozó dokumentumok jogszabályi környezethez való igazítása, és a kollégák tájékoztatása az őket érintő, a munkájukhoz szükséges jogszabály változásokról.

4.5.2. Tájékoztatási kötelezettség:

A hatékony tájékoztatás feltétele a kommunikációs eszközök, csatornák széles körű használata. Feladatom a megfelelő információáramlás biztosítása minden partner számára:

- A tagóvodákkal napi szakmai kapcsolat fenntartása.
- A hét első munkanapján „hétindító értekezletek” megtartása a vezető helyettesekkel, az óvodatitkárokkal a tudatos, átgondolt feladatvégzés érdekében
- Rendszeres, havi információs értekezletek tartása a tagóvodák vezetőivel
- Dolgozói e-mail lista fenntartása, a fontos információk, tájékoztatók, emlékeztetők elküldése
- A Szülői Szervezettel rendszeres értekezletek megtartása, aktív működésük támogatása, visszajelzéseik begyűjtése és azok beépítése a döntési folyamatokba
- Az óvodapedagógusoktól elvárás a rendszeres szülői értekezletek, a gyermekek fejlődéséről szóló tájékoztatás (írásban is) fogadó óra keretén belüli megtartása. A szülői értekezleteken, a fogadó órákon szükség szerint részt vesz a tagóvoda vezető is.
- Kihhasználjuk az internet kínálta lehetőségeket: feladatunk az intézmény honlapjának naprakész fenntartása, frissítése. Egy **új honlap készítése**, részletesebb információk szolgáltatása az intézményről, a tagóvodák működéséről, sajátosságairól, programjairól.
- Egy intézményi közösségi oldal működtetése, melynek célja a közérdekű információk megosztása, neveléssel kapcsolatos kérdésekben cikkek közzététele, az óvodai élet eseményeink bemutatása, partnerközpontú arculatunk kommunikálása.
- Szóróanyagok készítése nyílt napra, az újonnan jelentkező kiscsoportosok szülei számára, mely rövid tájékoztatást ad az intézményről, az intézményegységekről, azok sajátosságairól.

4.5.3. Az intézményi erőforrások megteremtése:

Humánerőforrás fejlesztése:

Országos szinten komoly problémát okoz a pedagógus – hiány. A közeljövőben, néhány éven belül nyugdíjba vonuló kollégák száma tíz fő felett van. Ez a tény nagymértékben megnehezítheti a későbbi munkaszervezést, ha nem lesz elegendő utánpótlás. Visszafoglalkoztatott nyugdíjas kollégák alkalmazása a megüresedett helyeken átmeneti megoldást jelenthet, de hosszú távon nem célravezető.

Szükségessé válik a kollégák számára vonzóvá tenni az intézményt, felmutatni olyan plusz lehetőségeket, melyek miatt érdemesnek találják hozzánk jönni dolgozni, esetlegesen a városban letelepedni.

A humánerőforrás fejlesztésére vonatkozó javaslataim részben teljesülnek: Siófok Város Önkormányzat Képviselő Testülete megszavazta a pályakezdő kollégák gyakornoki idejükre szóló, bruttó 50.000 Ft – os albérleti hozzájárulást, megkönnyítve ezzel lakhatásukat. Másrészről munkáltatói döntésen alapuló különböző bérkiegészítéseket nyújtunk, különböző szempontokat figyelembe véve.

Továbbra is támogatom a szakmai továbbképzések végzését, tanulmányi szerződéssel megkötve, mely biztosítja a szerződött időre a pedagógus jelenlétét az intézményben. A Kaposvári Egyetemmel fennálló együttműködési megállapodás kiszélesítése, több, óvodapedagógus képző intézmény végzős hallgatóinak felkeresése, meghívása szakmai napokra továbbra is feladatunk.

Az önkormányzat által fenntartott intézmények működése hozzájárul a város megítéléséhez, a Siófokról kialakított képhez. A fejlesztéssel járó többletkiadások befektetés lehet egy zavartalan, magas színvonalú szakmai munkába, a város gyermekeinek, a felnövekvő nemzedék nevelésébe.

A vezetés fontos részét képezi az a törekvés, mely biztosítja, hogy a szervezet képes legyen magához vonzani, megtartani és képességeikben, ismereteikben fejleszteni az alkalmazottait.

A tárgyi környezet megteremtése:

Intézményünk tárgyi felszereltsége megfelel a 20/2012. (VIII.31.) EMMI rendelet mellékleteként szereplő kötelező eszköz és felszerelési jegyzékben foglaltaknak. A meglévő tárgyi feltételek a gyermekek ellátásához, neveléséhez, különböző tevékenységéhez, mozgásigényük kielégítéséhez változatos lehetőséget biztosítanak.

A gyermekek biztonsága, illetve a korszerű pedagógiai nevelés és minőségi fejlesztés érdekében eszközeink folyamatos felülvizsgálatot, karbantartást, esetleges cserét, bővítést igényelnek. Céлом, hogy az eszközök, felszerelések legyenek esztétikusak, illeszkedjenek a meglévő tárgyi környezetbe, megfeleljenek a biztonsági előírásoknak, szolgálják fejlesztő tevékenységünket.

A tárgyi feltételrendszer folyamatos és tervszerű fejlesztése érdekében a fenntartó által biztosított költségvetési keret megfontolt beosztására, átgondolt gazdálkodásra törekszem. A költségvetés kiegészítését pályázatokon való részvétellel, illetve alapítványi támogatók, szponzorok felkutatásával kívánom megvalósítani, erre ösztönözni óvodai közösségünket.

A tárgyi felszereltség biztosítása érdekében:

- az elhasználódott eszközök folyamatos cseréje a kötelező eszköznorma előírásaihoz igazodva (textíliák, balesetveszélyes gyermekbútorok, eszközök, fejlesztő játékok bővítése, a konyhai felszerelések folyamatos cseréje a HACCP előírásoknak megfelelően)
- Az IKT eszközök bővítése, a nevelő – oktató munkában való alkalmazás lehetőségének kiterjesztése érdekében, illetve a nevelő – oktató munkához szorosan kapcsolódó feladatok elvégzésének megkönnyítéséért.
- az udvari játékok felülvizsgálata balesetvédelmi szempontból, az esetleges karbantartási, felújítási munkálatok megszervezése
- udvari játékok bővítése
- szakmai könyvtár bővítése

Az intézmény állagának és eszközeinek megóvása minden óvodai dolgozó felelőssége.

4.5.4. Hagyományaink:

Fontos számomra az évek alatt közösen kialakított hagyományok további ápolása. Szervezésük gondos előkészítést igényel, tagóvodánként változó képet mutat.

Középtávú terveim között szerepel a tagóvodák egyéni sajátosságait hangsúlyosabban kiemelni: Pedagógiai Programunk felülvizsgálata, esetleges átdolgozása és kiegészítése minden tagóvodára vonatkozóan, belefoglalva azok egyéni arculatait, kiemelt feladatait.

4.5.5. Intézményünk kapcsolatrendszere:

A partnerközpontú szemléletmódot szeretném erősíteni, fenntartani és gyakorlati megvalósítását ösztönözni az intézményben. A partnerek elégedettsége színvonalas, teljesíthető igényeket figyelembe vevő nevelőmunkával lesz teljes.

Intézmény és család kapcsolata:

Az óvodai nevelés a családi nevelés kiegészítője. Nevelésünk eredményességét befolyásolja az óvoda és a család kapcsolata, igazi fejlődést közös együttműködéssel érhetünk el. A kölcsönös bizalom kialakítása kiemelkedő jelentőségű, a hatékony együttműködés érdekében az óvodapedagógusnak kell a kezdeményező szerepet vállalnia. Fontos a szülői véleményalkotás, a különböző fórumokon való vélemény – nyilvánítás, észrevételek közlésének biztosítása. Célom, hogy évente biztosítsuk a szülők számára elégedettségük kifejezését anonim formában, szülői elégedettségi kérdőív kitöltésével. A kapott eredményeket összegezzük, elemezzük és beépítjük a további szakmai munkánkba. Szeretném a továbbiakban is megtartani a tagóvodákban eddig kialakított kapcsolattartási formákat, közös programokat és tervezem új, közösségépítésre, együttműködésre alkalmas, az óvoda szakmai és pedagógiai programjával összefüggő programok beépítését az intézmény életébe.

Kapcsolat a tagóvodák között

Támogatom a tagóvodák közötti szoros szakmai kapcsolat ápolását. Szorgalmazom a közöttük történő hospitálást, a szakmai tapasztalatcserét, a jó gyakorlat megosztását, bemutató foglalkozások tartását. Ha szükséges, szakmai tanácsot, információt kérhetnek a tagóvodákban dolgozó kollégák egymástól.

Bölcsőde:

Sajátos helyzetünkéből adódóan a bölcsődével való kapcsolattartás megvalósítása mindennapos. Szorgalmazom a leendő nagycsoportos óvodapedagógusok látogatását a bölcsődébe, támogatom egymás munkájának megismerését, közös program átgondolását.

Iskola:

Az általános iskola az óvodai élet után meghatározó szerepet tölt be a gyermekek életében. A zavartalan iskolakezdés, átmenet érdekében jelentős fontosságú a két intézménytípus együttműködése, melynek célja a szemlélet és a gyakorlat közelítése lenne.

Az iskolák iskolanyitogató felhívásait közzétesszük a szülők számára a különböző információs felületeken. Az iskolák vendégül látják az első osztályos gyerekek régi óvodapedagógusait, illetve az óvoda is meghívja a leendő első osztályos tanítókat a nagycsoportokba, melynek már nagy hagyománya van Siófok városában. A meghívásoknak rendszeresen, örömmel eleget tesznek a kollégák.

Somogy Megyei Pedagógiai Szakszolgálat Siófoki Tagintézménye

Végzi az iskolaérettségi vizsgálatokat, egyéb probléma miatt küldött gyermekek vizsgálatát. Ha szükségesnek látják, tovább küldik a gyermeket a Szakértői Bizottság elé. A kapcsolatunk kölcsönös együttműködésen alapul, továbbra is szeretném megőrizni.

Fenntartóval való kapcsolat:

Siófok Város Önkormányzata biztosítja az intézmény számára a jogszerű, költséghatékony működést. A hatékony működés érdekében célozom az együttműködés további fenntartása, folyamatos, napi kapcsolat megtartására, az elvárásoknak való megfelelésre, lojalításra törekszem.

Az intézmény működését támogató egyéb kapcsolatok:

- Siófok Város Gondozási Központ Család és Gyermejkjóléti Központja
- Somogy Megyei Önkormányzat Tanulási Képességet Vizsgáló és Beszédvizsgáló Szakértői és Rehabilitációs Bizottság
- Védőnői Szolgálat
- Balatoni Regionális Történeti Kutatóintézet Könyvtár
- Kálmán Imre Kulturális Központ
- Kaposvári Egyetem