

ÓVODAVEZETŐI PÁLYÁZAT

LÁGYMÁNYOSI



KARKUS MIHÁLYNÉ

2020.

Tartalom

II. Szakmai életút rövid bemutatása / értékelése	4
1. Motiváció – Pedagógiai hitvallás – Vezetői jövőkép	4
1.1. Intézményi és vezetői jövőképem:	5
1.2. Pedagógiai és vezetői hitvallásom	5
III. Helyzetelemzés – Az intézményértékelés jogszabály által előírt hét területén	7
1. Pedagógiai folyamatok: Tervezés, megvalósítás, ellenőrzés-értékelés, korrekció	7
1.1. Pedagógiai Program bevalás és eredményesség vizsgálata 2017/2018	7
1.2. Fejlődési napló bevalás vizsgálata 2018/2019	9
1.3. Nevelőmunka eredményessége	10
1.4. Ellenőrzések	10
1.5. Önértékelések és minősítések	10
1.6. Kulcsfolyamatok	11
2. Személyiség-, és közösségfejlesztés	12
2.1. Gyermek létszám (fő): október 1. és május 31.	13
2.2. Szolgáltatások	13
2.3. Tehetség gondozás	14
2.4. Gyermek fluktuáció (fő)	14
2.5. Panaszkezelés (eset)	14
3. Eredmények	15
3.1. Gyermeki elégedettség mérés eredményei	15
3.2. Szülői elégedettség mérések eredményei	16
3.3. Beiskolázási adatok	17
3.4. A kerületi iskolai bemeneti mérés eredményei	17
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció – Összefoglaló értékelés	18
5. Az intézmény külső kapcsolatai – Összefoglaló értékelés	19
6. A pedagógiai munka feltételei – Összegző értékelés	21
6.1. Infrastruktúra	21
6.2. Humán erőforrás	21
6.2.1. Humán erőforrás fejlesztése - Akkreditált képzések, továbbképzések az 5 év tükrében (Részletesen óvodánk 2016-2021 Továbbképzési Program Értékelésében)	22
6.3. Szervezeti kultúra	23
6.3.1. Alkalmazotti klíma	24
6.3.2. Alkalmazotti fluktuáció (fő)	24

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 – Összefoglaló értékelés	25
IV. Vezetési Program 2020-2025	26
1. A vezetési ciklus kiemelt céljai és feladatai	26
1.1. Kiemelt célok a tanítást és tanulást támogató pedagógus kompetenciák fejlesztésére	26
1.2. Kiemelt vezetésfejlesztési célok	28
1.3. Kiemelt intézményfejlesztési célok	30
2. Vezetési program - Az elkövetkező öt év fő feladatainak ütemezése, az intézmény minőségelvű működtetésének terve	31
V. A vezetői pályázat/vezetői program alappillérei	34
	35
Jogsabályi háttér:	36
Felhasznált dokumentumok és irodalom:	37

II. Szakmai életút rövid bemutatása / értékelése

2020-ban szakmai életutam újabb mérföldkőhöz érkezett, a következő öt évre elkészített vezetői pályázattal 2020-tól 2025-ig tartó ciklusra még több szakmai tapasztalattal, ismerettel és tudással igyekszem majd hatékonyan irányítani a Lágymányosi Óvodát.

Céлом, hogy a 2015 szeptemberétől kialakított intézményünk továbbra is a partnereink elvárásainak, igényeinek megfeleljen és magas színvonalon működjön. A XXI. század elején a Lágymányosi Óvoda a gyermekközpontú, tudatos, szakszerű és innovációra képes köznevelési intézménnyé vált és maradjon is a jövőre tekintve. Az újabb vezetői pályázatban elkészített stratégiai tervvel kívánom megőrizni a köznevelésben elért eredményeket, a fejlesztendő területeket szakmai kihívásnak, fejlesztési iránynak tekintem.

Az életpálya modell bevezetése lehetőséget nyújtott arra, hogy az elsők között kapjak mesterpedagógus címet és 2019 őszén ismét benyújtottam a megújító mester portfóliómat, melyben ismételten az intézményvezetői tevékenység profilt választottam. A mester programmal is támogatni kívánom a következő öt év vezetői ciklusát, a vezetői munkám „lendületét” és a vezetői pályázatban kitűzött stratégiai célokat.

Az elmúlt évek vezetői feladatvállalásomban nagyon találónak érzem *John C. Maxwell: A vezetés 101 amit minden vezetőnek tudni kell* című könyvében leírt gondolatot:

„A vezetés naponta fejlődik – nem egy nap alatt alakul ki.”

(Bagolyvár Könyvkiadó – Budapest, 2015)

1. Motiváció – Pedagógiai hitvallás – Vezetői jövőkép

„A jövőképünk csak akkor váltható tettekre, ha hangosan kimondjuk. Amíg megtartjuk magunknak addig nem több a képzeletünk szüleményénél”

(Simon Sinek, David Mead – Peter Docker: Találd meg a Miérted!

Kiadó: HVG Könyvek, Budapest 2018.)

Az óvodavezetői tevékenységet 17 éve látom el Újbudán, 42 éves óvodapedagógusi múlttal rendelkezem, 2015 óta a Lágymányosi Óvodát irányítom. Vezetői tevékenységemet az elmúlt években bekövetkezett változások sorozata határozta meg. Fontos volt számomra, hogy a vezetői pályázat célkitűzései, jövőképe, stratégiai terve tudatos, operatív tervezéssel, lépésről lépésre kiteljesedjék, megvalósuljon 2020 nevelési év végére. **Céлом** elérését segítette óvodánk egységes Pedagógiai Programja, az elmúlt évek vezetői munkaterve és beszámolója. Sikereinkhez hozzájárult az ellenőrző tevékenység lebonyolítása és eredménye, a közösen elkészített intézményi szabályozó dokumentumok, intézményünket átívelő szakmai

munkaközösségek, munkacsoportok működése. Meggyőződésem, hogy a kiváló eredményeket nem értem volna el a fenntartói támogatás és munkatársaim együttműködése nélkül.

1.1. Intézményi és vezetői jövőképem:

A **jövőképem meghatározásánál** a pályázatban kitűzött vezetői célkitűzései az irányadók. Az ágazati irányelvek mellett fontos a külső és belső elvárások, igények, valamint a kerületi köznevelési koncepció figyelembevétele. Fontos számomra, hogy a Lágymányosi Óvodában továbbra is nyitottak, befogadók legyünk az új módszerek és lehetőségek iránt.

Céloom:

- **pedagógiai tevékenység és folyamat minőségelvű biztosítása** a pedagógiai kompetenciák minél teljesebb érvényesülése mellett magasabb „rendű” célok elérése érdekében szakmai kihívások vállalása (tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, értékelés, korrekció)
- **a szakmai ellenőrző rendszer** és (minősítés, tanfelügyelet, önértékelés) törvényi változások alkalmazása
- a szerkezetében összetettebb intézmény **minőségelvű irányítása, menedzselése**
- szakmai munkák eredményével **intézményünk jó hírének megőrzése és fejlesztése**
- **önfejlesztés, belső és külső képzéseken** való aktív részvétel, nyitottság a szakmai megújulás felé
- vezetői funkciók gyakorlati alkalmazása, **innovatív szemlélet**
- **a szervezeti kultúra** értékrendjének megőrzése, fejlesztése és formálása
- a külső és belső igények és **partnerkapcsolatok erősítése** az országos és kerületi köznevelési koncepció figyelembevételével
- **szakmai tudás többlet biztosítása** kollégáim és magam számára
- kollégák inspirálása **magasabb teljesítményre** (minőségelvűség), **hatékony kommunikáció** biztosítása
- **konfliktus helyzetek** csökkentése, előfordulása esetén megfelelő kezelése
- **intézmény hagyományainak** megőrzése és fejlesztése a közösségfejlesztő tevékenységgel összhangban történjen
- **humán erőforrás és a tárgyi feltételek** biztosításával az intézmény működésének garantálása
- **etikus és lojális magatartás** elvárás önmagammal és kollégáimmal szemben

1.2. Pedagógiai és vezetői hitvallásom

A **szakmai hitvallásom** alappillére, hogy a Lágymányosi Óvoda telephelyein dolgozó munkatársak szakmai tevékenysége és elhivatottsága mindenkor kövesse az Óvodai Nevelés

Országos Alapprogram szellemiségét és annak útmutatását. A közösen elkészített Pedagógiai Programunk célkitűzései és feladatai kollégáink számára követendő értékrend legyen.

Fontos, hogy óvodáinkban **a gyermekeknek maradéktalanul eleget tegyünk:**

- nevelési alapelveknek
- az **esélyegyenlőségnek**
- **kitűnő alapszolgáltatásban** részesüljenek.
- gyerekek **szeretete, tisztelete**
- óvodás korú gyermek **személyiségfejlesztése, kibontakoztatása, értéként kezelése**
- óvodás korú gyermekek részére **egészséges, harmonikus, boldog és derűs légkör biztosítása.**
- **megfelelő szakmai felkészültségű kollégák alkalmazása** (pedagógus **kompetenciák, pedagógusi pálya igényes művelése**)

Vallom, hogy tudatosan tervezett és szervezett pedagógiai munkánk egész életre kiható, meghatározó, felelősségteljes pedagógiai vállalkozás mind a három óvodában dolgozó felnőtt közösség számára.

Kerületünk Lágymányosi régiójában sokan keresik fel és választják óvodánkat, célom, hogy a három óvodai telephely meglévő értékeinek megőrzése mellett továbbra is egyformán pozitív szakmai megítélésnek örvendjen a következő öt évben. Az új típusú szervezeti átalakítás indítása és működtetése során az eddig megtapasztalt nehézségek, sikerek kiváló irányt mutatnak a további hosszú távú célok eléréséhez. Az elmúlt évek változásai, partnereink számára is elfogadott és kialakított **stabilitás megőrzése mellett célom, a folyamatos fejlődésre, megújulásra való igény, motiváció fenntartása.** A vezetői munkám iránti elhivatottság és a **gyermekek, emberek szeretete** remélhetőleg jó példát mutat kollégáim számára. Bízom abban, hogy a jelenlegi munkatársaimmal együtt keressük és követjük a **megújulási lehetőségeket.** A saját magammal szemben felállított elvárást (jövő orientáció, eredményre törekvő) kihívásként élik meg és velem együtt gyakorolják kollégáim.

„Ha a vezetés lényege megtalálni a megfelelő stratégiát, és olyan személyiségvonásokkal rendelkezni, amelyek miatt az emberek elkísérnek minket a stratégia által kijelölt úton, akkor a motiváció lényege pedig elérni azt, hogy kimondottan minket akarjanak követni, velünk maradjanak az út végéig, és hasznos útitársak legyenek.”

*(Ian Durston: Amit a gyermekeimtől tanultam a menedzsmentről
HVG Kiadó Zrt, Budapest, 2009)*

III. Helyzetelemzés – Az intézményértékelés jogszabály által előírt hét területén

1. Pedagógiai folyamatok: Tervezés, megvalósítás, ellenőrzés-értékelés, korrekció

A Lágymányosi Óvodában a 2015/16-os nevelési évben már elkezdtük az egységes szerkezeti és szakmai munka feltételeinek megteremtését, az intézmény működését szolgáló szakmai dokumentumok elkészítésével, külső szakértői (Mód-szer-tár) és a GAMESZ szakembereinek segítségével.

Elsődleges célként fogalmaztuk meg, hogy - a gyermekek mindenek felett álló érdekeinek tiszteletben tartásával - a Lágymányosi Óvoda Pedagógiai Programjában megfogalmazott nevelési céljainkat és feladatainkat magas szinten valósítsuk meg. Biztosítsuk a nyugodt és kiegyensúlyozott légkört, a törvényes és színvonalas, minőségelvű intézményi működést a szabályozó dokumentumok iránymutatása alapján (PP, SZMSZ és mellékletei, Házi rend, Önértékelési Program, Továbbképzési Program, Teljesítmény-értékelési rendszer, Csoportnapló, Fejlődési napló, Gyakornoki Szabályzat, Etikai kódex, Gazdálkodási szabályzatok). Óvodánk közössége – az elmúlt 5 év során – a jogszabályok által előírt szabályozó dokumentumokat elkészítette, illetve a törvényi változásoknak megfelelően, szükség esetén módosította.

A nevelési évenként megfogalmazott célok elérését stratégiai dokumentumok segítik. A nevelési évet értékelő beszámolók fejlesztendő területeit, valamint Pedagógiai Programunk céljait kiemelt feladatként jelentítettük meg a következő nevelési év Munkatervében, így biztosítottuk a beszámolók és az éves tervek egymásra épülését. Csoportszinten a különböző éves tervek elkészítésénél nagy hangsúlyt helyezünk a gyermekek aktuális fejlettségi szintjére, az eddig elért eredményekre és hiányosságokra, valamint a szülői igények kielégítésére. A csoportok terveit a közösen összeállított csoportnaplóban rögzítik óvodapedagógusaink. A tervek elkészítéséhez felhasználják a Pedagógiai Programunk iránymutatását, illetve a megelőző évek tapasztalatait, a gyermekek képességeire építve, valamint minden egység után reflexiót is készítenek.

1.1. Pedagógiai Program bevalás és eredményesség vizsgálata 2017/2018

Az adatok elemzését, értékelést team munkában (4 óvodapedagógus/ 2 fő telephely, 1 fő telephelyi vezető helyettes, 1 fő székhely), konszenzussal végeztük el. A pont értékeket a rendelkezésünkre álló adatok és tapasztalataink alapján határoztuk meg.

A Pedagógiai Programbevalás eredményességének vizsgálata során kialakult konklúzió az Óvodavezető önértékelésével koherens. A hatékonyságot/eredményességet befolyásoló erősségek és fejleszthetőségek beazonosításra kerültek a mérések eredményeképpen. A

Pedagógiai Program gyakorlati megvalósításában értékelt eredményességet befolyásoló tényezők közül a fejlesztést igénylő területekhez konkrét célokat, feladatokat határozzunk meg.

Az intézményben folyó munkát az integráció új kihívásokkal állítja szembe. Általános tekintetben magasabb színvonalú szakmai felkészültséget, szerteágazóbb szakmai kapcsolatokat és együttműködést igényel az alkalmazottaktól. Az integráció melletti pozitív elköteleződés önmagában nem elégséges a kihívások leküzdéséhez. **A gyakorlatban pedagógusok, a pedagógiai munkát segítő alkalmazottak egyaránt tapasztalják:**

- a nagy csoportlétszámok hátrányát e folyamatban, valamint
- (ehhez kapcsolódóan) az egyén, és közösség egyensúlyának fenntartását szolgáló általános, és szakasszisztensi jelenlét hiányát.

Az intézményben **a belső tudásmegosztást szolgálják:**

- a szakmai munkaközösségek által szervezett bemutató foglalkozások, hagyományként élő projekthetek, a munkaközösségek képviselői által tartott/ írt beszámolók (jó gyakorlat megosztása),
- a helyi vagy intézményi keretek között szervezett ismeret továbbadása a továbbképzéseken szerzett tapasztalatokról, ismeretekről,
- a helyi vagy intézményi keretek között szerzett ismeretek továbbadása az intézményközi bemutató foglalkozásokról, előadásokról (szakmai napok),
- a pszichológus által vezetett/mediált eszmegbeszélő csoportok,
- a spontán szakmai megbeszélések (tapasztalatcsere, tanácskérés-adás, problémafeltárás).

A PP legerősebb láncszemei	A PP fejlesztést igénylő területei	Javasolt intézkedések
<ul style="list-style-type: none"> ● Család- Óvoda kapcsolat. ● Pedagógusok szakmai felkészültsége – továbbképzési irányultsága (környezettudatosság- „Zöld Óvoda” cím elnyerése Érzékenyítő program- inkluzív pedagógia gyakorlata). ● Belső továbbképzések, hospitálások-jó gyakorlatok megismerése. ● Speciális feladatok ellátása (gyógytestnevelés biztosítása, gyógypedagógiai ellátás, logopédiai ellátás). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tehetséggondozás-belső tudásmegosztás. ● Programspecifikum- Tehetségigéretes gyermekek fejlesztése. ● Információáramlás- a nevelőtestület tagjai gyakran későn kapják meg a munkájukhoz szükséges információkat. ● Személyeket érintő rendelkezések. ● Dolgozók megfelelően képzettek az SNI-gyermekek speciális fejlesztése terén. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tudásmegosztás – fórumok szervezése. Havi rendszerességgel, műszakonként szervezett belső tudásátadás, mely lehetőséget nyújt a továbbképzéseken, konferenciákon megszerzett ismeretek továbbadására. ● Beiskolázási tervben kiemelt témakör. ● Felelősi rendszer- részfeladatok. Felelősi rendszer működtetése a részfeladatok elvégzésére, a kollégák megfelelő tájékoztatása érdekében. ● SNI gyermekek hatékony

A PP legerősebb láncszemei	A PP fejlesztést igénylő területei	Javasolt intézkedések
		integrálásához a személyi feltételek biztosítása-pedagógiai asszisztens. <ul style="list-style-type: none"> • Munkaterv-szakmai munkaközösségek –előadók meghívása. • Nevelési évekre lebontott beiskolázási tervbe megjelölt speciális képzéseket-akkreditált továbbképzések.

Összegzés: A pedagógiai programunk hatékonyságának, illetve beválásának vizsgálata során alkalmunk nyílt a korábban közös munkával megalkotott dokumentumunkat újra gondolni. Jó lehetőség volt ez arra is, hogy a valóban szükséges módosítások mellett kicsit átgondoljuk, rendszerezzük az eddig végzett munkát, illetve céljainkat, feladatainkat. Noha **a tényleges pedagógiai területeken nem kellett módosítani, mert a beválás vizsgálata nem mutatott hiányosságot**, vannak azonban javítandó területek, melyek további átgondolást, szervezést kívánnak. A jól működő területeken pedig az a kihívás, hogy ezt a szintet továbbra is tartani tudjuk, mely segíti a stratégiai célok elérését. Minden javítandó, illetve erősítendő terület az Éves Munkaterv részeként fog megjelenni az elkövetkezendő években, a következő beválás vizsgálat idejéig.

Jó gyakorlat volt ez a néhány hónap arra is, hogy a telephelyek és a székhely dolgozói újra közös munkával, egyetértésben összehangolt dokumentációt készítsen, amely megint iránymutató lehessen a közös pedagógiai munkához, egységes értékrendhez.

1.2. Fejlődési napló beválás vizsgálata 2018/2019

Szempont	Eredmény
1. Az egyes képességszintek megállapításához felsorolt kiegészítések milyen mértékben segítik a Fejlődési napló kitöltését?	78%
2. Mennyire segíti elő a Fejlődési napló a szülők számára, hogy reális képet alakíthassanak ki gyermekükről?	82%
3. Milyen mértékben érzed megfelelőnek módszertani eszköztár adat a mérésekhez, megfigyelésekhez?	88%
4. Milyen mértékben támaszkodsz a Fejlődési naplóban megjelenő eredményekre, a nevelési, illetve a tematikus tervek elkészítésében, célok, feladatok meghatározásában?	93%
5. Milyen mértékben vagy elégedett a nevelőtestület által elfogadott és használt Fejlődési naplóval?	79%

1.3. Nevelőmunka eredményessége

A gyermekek fejlődésének nyomon követését az óvodapedagógusi közösség által elkészített Fejlődési naplóban rögzítjük, amelyekhez az adatokat – elsősorban – megfigyeléssel gyűjtjük. Az összesített eredményeket a gyermekek egyéni képességei határozzák meg.

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
<i>I. Szociális képességek</i>					
Társas kapcsolatok, játék, viselkedés, neveltségi szint, szokás ismeret.	76%	74%	73%	66%	66%
Érzelmek, motivációk, beállítódás, akarati megnyilvánulások.	72%	74%	71%	68%	68%
<i>II. Értelmi képességek</i>					
Kognitív szféra - Gondolkodási műveletek.	67%	66%	68%	65%	65%
Kognitív szféra - Pszichikus funkciók működése.	74%	66%	65%	65%	65%
Érzékszervi szféra, percepció.	66%	76%	68%	66%	66%
<i>III. Verbális képességek</i>					
Nyelvi kommunikáció.	73%	78%	67%	60%	60%
Finommotorikus képességek.	73%	78%	71%	65%	65%
Nagymozgások.	70%	78%	71%	66%	66%

1.4. Ellenőrzések

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Felvételi és mulasztási napló ellenőrzés száma.	28	44	129	74	36
Felvételi és mulasztási napló ellenőrzés eredményessége.	91%	93%	98%	90%	90%
Csoportnapló ellenőrzés száma.	11	46	61	46	18
Csoportnapló ellenőrzés eredményessége.	84%	93%	82%	90%	90%
Fejlődési napló ellenőrzés száma.	6	28	41	36	18
Fejlődési napló ellenőrzés eredményessége.	91%	93%	84%	90%	90%
Gyermeki produktumok ellenőrzés száma.	alkalomszerű	57	78	78	108
Gyermek produktumok ellenőrzés eredményesség.	84%	97%	92%	93%	93%

1.5. Önértékelések és minősítések

Az óvodánkban alkalmazásban álló pedagógusok mindegyike teljesített önértékelést, vagy minősítést.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tanfelügyeleti ellenőrzések száma.	0	0	0	2	0	0

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tanfelügyeleti ellenőrzések eredményessége (átlag).	-	-	-	*	-	-
Minősítő vizsgák száma.	2	1	2	0	2	2
Minősítő vizsgák eredménye (átlag).	83%	99%	90%	-	88%	92%
Minősítési eljárások száma.	7	3	4 (1 mester)	2	3 (1 mester)	3 (1 mester)
Minősítési eljárások eredménye (átlag).	99%	93%	94%	96%	94%	96%
Önértékelések száma.	0	6 ***	4	2 **	2 ***	2
Önértékelések eredménye (átlag).	-	93%	80%	81%	83%	83%

* Vezetői és intézményi tanfelügyelet volt, melyeknek nincs százalékos eredménye.

** Intézményi önértékelés is volt, melynek nincs százalékos eredménye

*** Vezetői önértékelés is volt, melynek nincs százalékos eredménye

1.6. Kulcsfolyamatok

Kulcsterület	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Stratégiai és operatív tervezés, belső szabályozó dokumentumok.	64%	80%	96,0	95	96
Munkaközösségek működése.	56%	72%	90,7	96	88
Intézményi önértékelés.	88%	88%	100,0	100	97
Külső szakmai ellenőrzés, minősítés.	92%	92%	98,7%	99%	94
Munkatársak képzése	72%	72%	93,3%	96%	99
Gyermekek fejlettségi állapotának nyomon követése, értékelése.	72%	72%	93,3%	99%	95
Partneri igény és elégedettség mérése.	76%	76%	100,0%	99%	98
Infrastruktúra működtetése.	80%	88%	94,7%	100%	96
Dolgozók felvételének és elbocsátásának követelményei, eljárása.	68%	76%	94,7%	99%	98
Tehetség gondozás.	56%	76%	74,7%	93%	94
Felzárkóztatás.	76%	80%	92,0%	97%	89
Szülői igényekre alapozott szolgáltatások.	84%	84%	98,7%	99%	91
Szabadidős tevékenységek, óvodai rendezvények.	88%	88%	100,0%	99%	86
Átlag %	75%	76%	94,4%	95%	94%

Fejleszthető területek:

Az önként és a fenntartó által vállalt többlet feladatnál is törekedjünk minőségelvűsége. A gyermeki tevékenységek tervezése a megújult elvárások szerint történjen (komplexitás, gyermeki produktumok, kompetenciák).

Kiemelkedő területek:

Az óvodánk által felvállalt innovációs feladataink (környezettudatos nevelés, érzékenyítő program, közlekedésbiztonsági program, IKT eszközök használata, gyógytestnevelői centrum) pozitívan befolyásolták szakmai munkánkat és óvodánk jó hírét. Részletesen megvalósítottuk a vezetői, pedagógusi felelősséget és a hozzájuk tartozó kompetenciákat. A feladatok megvalósítását a minőségelvűség jellemezte, az éves önértékelési program alapján.

2. Személyiség-, és közösségfejlesztés

A csoportonkénti gyermek létszámunk – mindhárom óvodánkban – magas, 30 fő körüli.

Mindhárom óvodánk Madárbarát és Zöld Óvoda, valamint kiemelt feladatunk az IKT eszközök használata (interaktív tábla, projektor, számítógép, laptop, notebook, nyomtató, cd lejátszó, fényképezőgép, dvd lejátszó, diavetítő, wi-fi elérhetőség, Bee-bot oktatási robot, digitális tábla) integrálása középső csoporttól.

Óvodánk **Alapító Okirata alapján fogadja és integrált nevelésben részesíti a:**

- különleges bánásmódot igénylő beszéd fogyatékos sajátos nevelési igényű gyermekeket a szakértői bizottság véleménye alapján,
- különleges bánásmódot igénylő egyéb pszichés zavarokkal küzdő sajátos nevelési igényű gyermekeket a szakértői bizottság véleménye alapján,
- olyan különleges bánásmódot igénylő (de nem sajátos nevelési igényű) beilleszkedési, tanulási magatartási nehézséggel küzdő gyermekeket, a szakértői bizottság véleménye alapján, akik életkorához viszonyítottan jelentősen alul teljesítenek, társas kapcsolati problémákkal, tanulási, magatartásszabályozási hiányosságokkal küzdenek, közösségbe való beilleszkedésük, továbbá személyiségfejlődésük nehezített, vagy sajátos tendenciát mutat,
- különleges bánásmódot igénylő, a gyermekek védelméről és gyámügyi igazgatásáról szóló törvény szerint hátrányos és halmozottan hátrányos helyzetű gyermekeket.

Ezen kívül óvodánkhoz tartozik a **Gyógytestnevelői Szakmai Centrum**, melyben a gyógytestnevelők látják el a XI. kerület gyógytestnevelési pedagógiai szakszolgálati feladatait.

Az integráció és inkluzív nevelés hatékony megvalósítása érdekében óvodapedagógusaink közül többen elvégezték a Kézenfogva Alapítvány által szervezett **„Közös a Napunk”** közvéleményformáló érzékenyítő képzést. Az itt tanult módszerek, játékok alkalmazásával elfogadó szemléletünket az óvodába járó gyermekeknek átadják, és a szülők felé is közvetítik.

A **„Biztonságos közlekedés Program”**– hoz való csatlakozással a családok nevelő munkáját egészítjük ki, a gyermekek testi épségének megőrzése, szabálytudat erősítése, a közösséghez való alkalmazkodás céljából.

Minden nevelési évben, mindhárom óvodánkban rendszeresen szervezünk – hagyománnyá vált – **szülőkkel közös programokat**, melyet Pedagógiai Programunkban és az Éves munkatervekben egyaránt meghatározunk.

2.1. Gyermek létszám (fő): október 1. és május 31.

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Beírt gyermekek száma.	472 / 503	438 / 468	482 / 492	468 / 488	481
Nemzetiségi nevelésben részt vevő gyermekek száma.	-	-	-	-	-
Sajátos nevelési igényű gyermekek száma.	24 / 24	28 / 29	19 / 20	14 / 14	15
HH gyermek.	7 / 7	0	1 / 1	1 / 1	2
HHH gyermek.	0	0	0	0	0
Rendszeres gyermekvédelmi kedvezményben részesülő.	25 / 25	19 / 19	14 / 13	14 / 13	20
Szülői nyilatkozat alapján térítésmentesen étkezők.	132 / 132	119 / 119	97 / 110	124 / 131	48
3, vagy több gyermeket nevelő családban élők.	111 / 111	95 / 95	94 / 113	103 / 119	71
Tartósan beteg vagy fogyatékos, vagy családjában tartósan beteg vagy fogyatékos gyermeket nevelnek.	24 / 24	32 / 32	28 / 26	22 / 26	26
Nevelésbe vett gyermek.	0	6 / 6	0	2 / 1	0
Beilleszkedési magatartási, tanulási zavarral küzdő gyermek.	6 / 6	12 / 12	11 / 9	9 / 13	11
Veszélyeztetett gyermek.	2 / 2	4 / 4	1 / 1	1 / 1	0
Anyaothonban lakó gyermek.	0	2 / 2	1 / 1	0	0
Gyermekeit egyedül nevelő szülő.	70 / 70	65 / 65	53 / 53	41 / 44	39
Félnapos óvodás gyermek.	0	0	0	0	0
Nem étkező.	0	0	0	0	0
Speciális étrendet igénylő gyermek	34 / 32	33 / 33	25 / 25	35 / 37	29
Tehetségígéretes gyermek.	18 / 26	15 / 15	4 / 5	19 / 19	9

2.2. Szolgáltatások

Alapellátásként biztosítjuk:

- Logopédiai fejlesztés
- Gyógytestnevelés
- Gyógypedagógiai fejlesztés
- Óvodapszichológusi foglalkozás

Speciális programjaink:

- Zöld óvodai program
- Madárbarát óvoda
- Biztonságos közlekedés program
- „Fogadd el, fogadj el” érzékenyítő program
- „Így tedd rá” zenei fejlesztő program
- IKT eszközök használata az óvodai fejlesztő tevékenységekben – Nyitnikék Telephelyünk Smart Referencia óvoda

Szülői igényekre alapozott szolgáltatások:

- Labdás mozgás foglalkozás – Csicsergő és Nyitnikék
- Angol nyelvvel való ismerkedés – Csicsergő és Nyitnikék
- Ügyes kezek kézműves foglalkozás – Székhely
- Gyermek joga – Székhely

2.3. Tehetséggondozás

A **tehetségigéretes gyermekek egyéni fejlesztése** a saját csoportjában történik, az óvodapedagógusok által. Nyitnikék telephelyünkön a 2018/2019 nevelési évtől tehetséggondozó csoportot szerveznek munkatársaink, melyen a nevelési év elején kiválasztott gyermek vesznek részt, a pedagógusok ajánlása alapján, több területen történő fejlesztéseken.

A tehetséges gyermekek szűrésében és ellátásában a Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat XI. kerületi Tagintézményének szakemberei segítenek szakvéleménnyel és szakmai iránymutatással.

2.4. Gyermek fluktuáció (fő)

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Más csoportba átvitt gyermekek száma.	2	2	0	1	4
Más telephelyre átvitt gyermekek száma.	2	2	2	4	0
Más óvodába átvitt gyermekek száma.	11	14	12	6	9
Más óvodából hozzánk átiratkozott gyermekek száma.	10	23	10	8	10

A gyermeklétszámhoz viszonyítva elenyésző a gyermekek távozása, viszont sok gyermeket hoznak/hoznának óvodáinkba a nevelési év közben is.

2.5. Panaszkezelés (eset)

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Esetek száma	6	7	3	2	3
Eredményesen kezelt	6	7	3	2	3

A gyermeklétszámhoz viszonyítva elenyésző a panasz esetek száma, melyeket mindig sikerül megfelelően megoldanunk.

Fejleszthető területek:

Tehetséges gyermekek fejlesztése. A panaszok, vélemények, észrevételek további megfelelő kezelése (időben, helyen és szinten).

Kiemelkedő területek:

SNI és új gyermekek ellátása, beilleszkedés segítése. Családokkal való együttműködés, közös programok - egymást támogató alkalmazotti közösség.

3. Eredmények

A sikerkritériumok meghatározottak. **Elégedettség mérések** – évente: Szülői elégedettség mérés eredményei, Alkalmazotti klíma mérés eredményei, Óvodapedagógusok önértékelésének és minősítésének eredményei, Gyermekek iskolai bemeneti mérésének eredményei.

Kerületi díjak átadása rendszeres a gyermekek számára készített versenyeken és rajzpályázatokon (sport, föld-nap, állatok világapja). **Környezeti neveléssel** kapcsolatos kerületi verseny (egy nevelésre szól). **Külön támogatónk** a Duna Ipoly nemzeti park, Humusz szövetség, TA-TA cég. **Újbuda kerület napján (XI. 11)**, kerületi napi díjak, elismerések (XI. Kerület gyermekeiért, kiváló intézményvezetői, polgármesteri dicséret) adományozása.

Az iskolák rendszeresen meghívják az óvónéniket óralátogatásra, illetve gyakran látogatnak hozzánk a régi ovisok beszélgetni, játszani. Az idő múlását jelzi, hogy olyan középiskolás gyerekek jönnek közösségi szolgálatra, akik itt jártak óvodába.

Minden évben kapunk visszajelzést az iskolákból a **gyermekek bemeneti mérési eredményéről**. Ezt az eredményt kiválóan beépítik a pedagógusaink a fejlesztő munkájukba.

3.1. Gyermeki elégedettség mérés eredményei

Szeretik	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
1		Tevékenységek	Tevékenységek		
2		Játék	Udvari tevékenységek		
3		Játékeszközök	Játék, játékeszközök		

Nem szeretik	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
1		Agresszió	Az étkezéseket, az alvást és a játék elpakolást.		
2		Alvás	Verekedést, agressziót.		
3		A társak részéről	Bizonyos		

Nem szeretik	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
		megnyilvánuló erőszakosság	játékeszközöket.		

Kívánságok	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
1		Játékeszközök a csoportszobákban (több és más).	Még több játék eszköz.		
2		Játékeszközök az udvaron (több és más, pl. medence).	Különlegességek (pl. ebéd után hazamenni).		
3		Érzelmi töltődés (pl. anya legyen az oviban velem).	Boldogság, béke, nyugalom.		

3.2. Szülői elégedettség mérések eredményei

Az első évben még mindhárom óvodánk a meglévő mérő eszközt használta, az új közösen összeállított mérőeszközt először 2017 tavaszán alkalmaztuk.

Elégedettek	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
1	Óvoda nyitottságával.	Az óvoda tisztaságával.	Az óvoda tisztaságával.	Az óvoda tisztaságával.	Az óvoda tisztaságával.
2	Óvoda vezetővel.	Az intézmény nyitottságával.	A környezettudatos neveléssel.	Az intézmény nyitottságával.	A dolgozók munkájával.
3	Gyermekek fejlődéséről való tájékoztatással.	A dajkák és a pedagógiai asszisztensek munkájával.	Az óvodavezető munkájával.	A dajkák munkájával.	Az óvoda nyitottságával.

Nem elégedettek	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
1	Tehetség-gondozás	Tehetség-gondozás	Tehetség-gondozás	Tehetség-gondozás	Tehetség-gondozás
2	Felzárkóztatás	A differenciált bánásmód alkalmazása (integráció).	IKT eszközök használata.	IKT eszközök használata.	A differenciált bánásmód alkalmazása (integráció).
3	Egészséges életmódra nevelés.	IKT eszközök használata.	A differenciált bánásmód alkalmazása (integráció).	A differenciált bánásmód alkalmazása (integráció).	IKT eszközök használata.

Az óvoda legfontosabb feladata	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
1	Gyermek nevelése, testi éptségének biztosítása.	Segítse a gyermekek képességeinek fejlődését.	A gyermek szerepén társas tapasztalatokat hasonló korú	A gyermek nevelése, testi éptségének biztosítása az óvodában.	A gyermek szerepén társas tapasztalatokat hasonló korú

Az óvoda legfontosabb feladata	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
			társai közt.		társai közt.
2	Gyermek társas kapcsolatainak fejlődése, barátkozás.	A gyermek szerezzon társas tapasztalatokat hasonló korú társai közt.	A gyermekem nevelése, testi épségének biztosítása az óvodában.	A gyermek szerezzon társas tapasztalatokat hasonló korú társai közt.	Segítse a gyermekek képességeinek fejlődését.
3	Gyermek képességeinek fejlesztése.	A gyermekem nevelése, testi épségének biztosítása az óvodában.	Segítse a gyermekek képességeinek fejlődését.	Segítse a gyermekek képességeinek fejlődését.	A gyermekem nevelése, testi épségének biztosítása az óvodában.

Gyermeke leginkább fejlődött	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
1	Rajzolás, mintázás, kézimunka.	Rajzolás, mintázás, kézimunka.	Rajzolás, mintázás, kézimunka.	Rajzolás, mintázás, kézimunka.	Rajzolás, mintázás, kézimunka.
2	Verselés, mesélés.	Mese, vers.	Mese-vers.	Mese-vers.	Éneklés, zene.
3	Ének, zene, mondóka.	Éneklés, zene. Mozgás, torna.	Éneklés, zene.	Éneklés, zene.	Mese-vers.

3.3. Beiskolázási adatok

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Tanköteles korú gyermekek száma (fő).	205	163	182	176	203
A következő tanévben az iskolai tanulmányaikat elkezdők száma, aránya.	161 / 78%	116 / 71%	129 / 71%	121 / 69%	158 / 78%
A következő tanévben óvodában maradó tanköteles korúak száma, aránya.	57 / 32%	47 / 29%	53 / 29%	55 / 31%	45 / 22%

3.4. A kerületi iskolai bemeneti mérés eredményei

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Az óvodából részt vett gyermekek száma.	93	134	103	97	84
Átlag	88%	90%	89%	86%	80%
Maximum	98%	99%	98%	96%	91%
Minimum	58%	76%	59%	50%	60%
Szórás	9%	6%	9%	9%	6%

3.5. Amire büszkék vagyunk, innovációk:

Óvodánk pedagógusi állományából 7 fő gyakornok, 19 fő Pedagógus I., 14 fő Pedagógus II. és 3 fő Mesterpedagógus fokozatú.

Minden évben rendszeresen fogadunk középiskolásokat – több középiskolából is – közösségi szolgálatra.

Minden évben rendszeresen fogadunk óvodapedagógusi, pedagógiaiasszisztensi és dajkai gyakorlatra hallgatókat, akik gyakorlati vizsgákat is nálunk teszik le.

Rendszeresen tartunk gyakorlati, szakmai bemutatókat az integráció és az IKT eszközök témakörökben.

Mindhárom óvodai egységünk rendelkezik Zöld Óvoda és Biztonságos Óvoda Újbuda címekkel, valamint Madárbarát Óvodai címmel is.

Fejleszthető területek:

Iskolai bemeneti mérés eredményeinek javítása. Jó gyakorlatok bemutatása és átadása.

Kiemelkedő területek:

Eredmények mérése és felhasználása.

4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció – Összefoglaló értékelés

Óvodánk Szervezeti és Működési Szabályzata részletesen tartalmazza a szervezeti felépítést, a hatás- és jogköröket, az éves Munkaterv pedig az értekezletek rendjét, időpontjait.

Óvodaközi (mindhárom óvodából vannak tagjai) szakmai munkaközösségeket és munkacsoportokat működtetünk, jelenleg hetet. Ez elősegíti a jó gyakorlatok átadását az intézmény egységei között.

- Pedagógiai Szakmai Munkaközösség
- Környezettudatos Nevelés Munkaközösség
- Innovációt Támogató Munkaközösség
- Kiemelt figyelmet igénylő gyermekekkel foglalkozó Munkaközösség
- Belső Ellenőrzési Csoport/Minőségfejlesztési Munkaközösség
- Gyermekvédelmi munkacsoport
- Nevelő-oktató munkát segítők munkacsoportja

A szakmai munkaközösségeknek együttműködési rendje van, mely szerint a tagok között munkakapcsolat folyamatos, éves munkaterv alapján működnek és a szakmai koncentrációt igénylő kérdésekben közös értekezletek tartanak, közös javaslatokat tesznek a pedagógiai munka fejlesztése érdekében. A szakmai munkaközösség vezetőit a munkaközösség véleményének kikérésével az intézményvezető bízza meg. Éves munkatervvel rendelkeznek, éves beszámolót készítenek.

Óvodánk alkalmazotti közössége szívesen használja a digitális eszközöket napi kommunikációja érdekében (telefon, e-mail, viber, messenger).

Fejleszthető területek:

Információ áramlás további javítása. SNI gyermekek ellátásához szükséges szakmai ismeretek megújítása, bővítése.

Kiemelkedő területek:

Szakmai munkaközösségek működése és értekezletek, megbeszélések hatékonysága.

5. Az intézmény külső kapcsolatai – Összefoglaló értékelés

Óvodánk szabályzó dokumentumaiban konkrétan meghatároztuk közvetlen és közvetett kapcsolatainkat. A legszorosabb és fontos a kapcsolatunk a gyermekek szüleivel, intézmény fenntartójával, gazdálkodást segítő Gamesz-szal. Rangsort nem állítanék, hiszen minden kapcsolatunknak fontos szerepe van a gyermekek fejlesztésében, az intézményi működtetésben, magában az egész óvodáztatási folyamatban.

Közvetlen és közvetett kapcsolataink:

a) Az óvodánkba járó gyermekek szülei

Kapcsolattartó: óvodavezető, óvodapedagógusok, gyógypedagógus, gyógytestnevelők, pszichológus

A kapcsolat tartalma: a gyermekkel kapcsolatos kérdésekben való teljes körű együttműködés.

Kapcsolattartás formái és gyakorisága:

- szülői értekezlet évi 2 alkalommal,
- családlátogatás,
- fogadóóra igény szerint,
- igény- és elégedettségmérés,
- családi napok,
- nyílt napok,
- óvodai rendezvények.

b) Óvodánk Fenntartója (Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzata)

Kapcsolattartó: óvodavezető, függetlenített óvodavezető-helyettes.

A kapcsolattartás tartalma: az intézmény optimális működtetése, a fenntartói elvárásoknak való megfelelés, illetve az intézmény érdekeinek képviselése.

Az intézmény és a fenntartó kapcsolata folyamatos, mely kiterjed:

- az intézmény működésével, működtetésével összefüggő feladatok ellátására,
- az intézmény alapidokumentumainak előterjesztésére, ha erre szükség van,
- az intézmény pénzügyi-gazdálkodási tevékenységére,

- az intézmény gazdálkodási, törvényességi ellenőrzésére,
- az intézmény szakmai munkájának eredményességére, a szakmai munka értékelésére,
- a program alapján végzett értékelések nyilvánosságra hozására,
- a veszélyhelyzet és rendkívüli esemény során intézkedés segítése, elrendelése.

A kapcsolattartás formái:

- szóbeli tájékoztatás,
- beszámolók, jelentések,
- egyeztető tárgyaláson, értekezleten, való részvétel,
- a fenntartó rendelkezéseinek átvétele, végrehajtása,
- speciális információ szolgáltatás az intézmény működéséhez, gazdálkodásához és szakmai munkájához kapcsolódóan,
- statisztikai adatszolgáltatás,
- az intézmény működésének és tartalmi munkájának értékelése.

c) Óvodánk alapítványainak kuratóriumai

Kapcsolattartó: óvodavezető

A kapcsolat tartalma: Az alapítványok munkájáról folyamatosan tájékoztatja a nevelőtestületet és a szülői szervezetet.

Gyakoriság: nevelési évenként egyszer a kuratórium és az intézményi igények alapján.

d) Újbudai Gamesz – gazdálkodás

e) Óvodánk körzetében található Általános Iskolák

f) Óvodánk körzetében található Bölcsődék

g) Óvoda orvos és védőnők, gyermek fogorvos, foglalkozás egészségügyi orvos

h) Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat XI. kerületi Tagintézménye

i) Újbudai Humán Szolgáltatóközpont Gyermekjóléti Szolgálat, Gyámügyi Hivatal

j) Gyermek programokat ajánló kulturális intézmények, szolgáltatók

k) Egyházak (az óvodai hitoktatás biztosítása érdekében)

l) Pedagógiai Oktatási Központ (POK), Oktatási Hivatal

m) Fővárosi Pedagógiai Szakszolgálat Szakértői Bizottságai

Fejleszthető területek:

A külső kapcsolatainkat megfelelőnek gondoljuk, megőrzés és ápolás továbbra is feladatunk.

Kiemelkedő területek:

A szakmai szervezetekkel, fenntartóval és a szülői szervezettel való rendszeres és hatékony együttműködés.

6. A pedagógiai munka feltételei – Összegző értékelés

Mind a vezetői pályázatban, Pedagógiai programban és a vezetői éves munkatervben fontos, hogy kerületünk köznevelési koncepciójában óvodákra vetített célokat, feladatokat tervezzük, megvalósítsuk pl: esélyegyenlőség, egészséges életmód, környezeti nevelés, anyanyelvi nevelés, SNI gyermekek integrált nevelése, kötelező óvodáztatás biztosítása a férőhelyünk tükrében, beiskolázási mutató javítása.

6.1. Infrastruktúra

Az intézmény rendszeresen felméri a pedagógiai program megvalósításához szükséges infrastruktúra meglétét, jelzi a hiányokat a fenntartó felé.

Évente történnek nagyobb beszerzések, folyamatos a hiánypótlás. Az intézmény rendelkezik a belső infrastruktúra fejlesztésére vonatkozó intézkedési tervvel, amely figyelembe veszi az intézmény nevelési struktúráját, a nevelőmunka feltételeit és pedagógiai céljait, Éves munkatervben tervezzük az igényeket a kötelező eszköznorma nyomán követését figyelembe véve.

A költségvetési keretből, pályázati forrásokból és alapítványi kiegészítésből tudtuk az eszközfejlesztést magas színvonalon teljesíteni mindhárom óvodánkban. A szülők alapítványokon keresztül is támogatják óvodáinkat.

Fejleszthető terület: Rendelkező anyagi erőforrás takarékos és átgondolt felhasználása.

Kiemelkedő terület: Stabil intézményi költségvetés, óvoda eszközigényéhez forrás biztosítása. Alapítványi bevétel.

Eszközfejlesztés / programok	2015	2016	2017	2018	2019
Óvodai költségvetésen keresztüli fejlesztések (e Ft)		5.505e	11.430e	4.437e	3.506e
Óvodai alapítványok támogatása (e Ft)		1.673e	3.033e	3.709e	nincs adat

6.2. Humán erőforrás

Státusz / Októberi statisztikai létszám (fő)	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Óvodapedagógusok létszáma (vezetővel együtt)	38 / 37	38 / 38	38 / 36	38 / 36	38 / 32
Egyéb pedagógusok létszáma (gyógytestnevelő, gyógypedagógus, óvodapszichológus)	6 / 6	6 / 6	7 / 7	7 / 7	7 / 7
Nevelő-oktató munkát segítők létszáma	38 / 38	38 / 38	38 / 38	38 / 37	40 / 39

A jelenlegi létszám elemzése:

A *nevelőtestületi* státuszok száma: 38 fő óvodapedagógus, 5 fő gyógytestnevelő, 1 fő gyógypedagógus, 1 fő óvodapszichológus.

Nevelő-oktató munkát segítő dolgozói státuszok száma: 9 fő pedagógiai asszisztens, 18 fő dajka, 7 fő konyhai dolgozó/takarító, 3 fő óvodatitkár, 3 fő kertész.

Minden pedagógus rendelkezik a munkaköréhez szükséges felsőfokú végzettséggel, ezen felül 7 fő egyetemi/MA diplomával és 13 fő szakvizsgával is. A besorolásokat tekintve 3 fő mester- és 12 fő pedagógus II fokozatba minősült pedagógussal büszkélkedhetünk.

A technikai létszám 80%-a érettségizett, a dajkák 61%-a rendelkezik dajkai képesítéssel, a pedagógiai asszisztensek 45%-a rendelkezik pedagógiai asszisztensi képesítéssel. Több technikai alkalmazott tanul óvodapedagógusnak és többen készülnek óvodapedagógusi képzésben részt venni.

6.2.1. Humán erőforrás fejlesztése - Akkreditált képzések, továbbképzések az 5 év tükrében (Részletesen óvodánk 2016-2021 Továbbképzési Program Értékelésében)

Pedagógusok hétévenkénti kötelező továbbképzése a 2016-2021 időszakban:

- Teljesítette: 5 fő
- Fejlesztő pedagógusi szakvizsgás képzés: 1 fő
- Fejlesztő-differenciáló pedagógiai területen szakvizsgás képzés: 1 fő
- Preventív és kognitív pedagógia és pszichológia pedagógus szakvizsgás képzés: 1 fő

Alkalmazottak képzései a 2016-2020 közötti időszakban (nem kötelezettek):

- Államháztartási ügyintéző OKJ felsőfokú 1 fő óvodatitkár
- Családterápia módszertani képzés 1 fő pszichológus
- Érettségire történő felkészítés 1 fő dajka
- Gyógypedagógiai segítő munkatárs 1 fő pedagógiai asszisztens
- Közoktatási vezető szakirányú továbbképzés pedagógus szakvizsga :2 fő
- Neveléstudományi szakos bölcsész mesterképzés: 4 fő
- Óvodapedagógus szak: 3 fő
- Pedagógiai- és családsegítő munkatárs. Gyermekpszichológiai asszisztens. 1 fő pedagógiai asszisztens
- Vezetés és szervezés szakirány, szervezeti mediátor szak – mesterképzés 1 fő óvodatitkár
- Vezető óvodapedagógus szakvizsga: 1 fő

Jelenlegi pedagógusaink elvégzett továbbképzései a 2016-2020 időszakban:

- "Fogadd el, fogadj el! Pedagógusok felkészítése a sérült emberek társadalmi integrációjára.
- "Gyermekkorai depresszió és szorongás kognitív-viselkedésterápiája".
- "Iskolába készülök!-A beiskolázás előtti fejlettségi vizsgálat".
- A környezeti nevelés megvalósítása (DINPI).

- Amit a gyakornoknak feltétlenül tudnia kell!
- Angol nyelvi képzés.
- Az alapkészségek fejlődésének támogatása a Differ programcsomag használatával.
- Az óvodai nevelés eszközkészlete a papírtól az IKT-ig.
- Családterápiás önismereti képzés.
- Gyalogos vándortábor vezető.
- Gyermekvédelem.
- Így tedd rá!
- Kézen Fogva Alapítvány - Tematikus esetmegbeszélő csoport szakemberek számára – minden óvodapedagógusunk elvégezte.
- Kíváncsi láda szakmai képzés.
- Modern mesedélután szakmai délután.
- Mozgásprogram eltérő fejlődésmenetű 0-8 éves korosztály számára.
- Néptánc és népi játék alapú készség és képesség fejlesztés az általános iskolában és az óvodában.
- Óvodapedagógusok felkészítése a SNI, BTM gyermekek integrációjára.
- Portfolió Műhely.
- Segítség az önértékeléshez.
- Sport jellegű népi játékok.
- Testkultúra Vitamintorna 1 és Vitamintorna 2.
- Vezetők, változások.

Megkezdett, folyamatban lévő képzések (2021-2026 éveket érinti):

- 3 fő óvodapedagógus szak (levelező)

6.3. Szervezeti kultúra

A vezetői és a pedagógusok tervezésében meghatározó a Pedagógiai Programunkban megjelenő stratégiai célkitűzéseit támogató feladat meghatározás, koherencia. A rendszer működését kiválóan segíti a PDCA ciklusok alkalmazása, mely segíti a jelenlegi helyzet megítélését, fejlesztést igénylő terület meghatározását, egymásra épülést. A dokumentumok elkészítésbe bevonjuk a munkatársakat, munkaközösségeket, vezetőket és érvényesítjük a döntési, véleményezési és javaslattevő jogukat.

Az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a közösen meghozott, elfogadott és betartott normák, szabályok jellemzik. Közösen, team munkában készültek el a szabályozó dokumentumok.

Az intézmény alkalmazotti közösségének munkájára, együttműködésére a magas szintű belső igényesség, hatékonyság jellemző. Elégedettség és klíma mérések eredményei alátámasztják.

Az intézmény munkatársai gyűjtik és megosztják a jó tanulásszervezési és pedagógiai gyakorlatokat az intézményen belül és kívül.

6.3.1. Alkalmazotti klíma

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
A telephelyen „uralkodó” légkör.	88%	80%	80%	86%	89%
Az óvodában (intézményi szinten) „uralkodó” légkör.	85%	83%	82,5%	76%	89%
Munkakörülmények	87%	90%	82,5%	84%	88%
Kapcsolat (és kapcsolati lehetőség) a vezetés tagjaival.	85%	93%	87,5%	91%	97%
Kapcsolat (és kapcsolati lehetőség) a nevelőtestület tagjaival intézményi szinten.	85%	93%	90%	84%	92%
Információáramlás intézményi szinten.	76%	80%	75%	76%	82%
Információáramlás telephelyi szinten.	81%	87%	80%	79%	90%
Részvételünk a szabályozó dokumentumok elkészítésében.	92%	nem volt	73,7%	80%	80%
Munkaközösségi foglalkozások, értekezletek hatékonysága.	83%	77%	82,5%	80%	85%
Átlag %	85%	87%	80%	82%	88%

Hagyománnyá vált minden nevelési évben a karácsonyi vacsora és a pedagógus napi kirándulás megszervezése, plusz juttatásként a költségvetés terhére, melyen az alkalmazotti közösség legalább 90%-a részt vesz. A dolgozóink Újbudai pótlékban és évente kétszer anyagi elismerésben részesülnek.

6.3.2. Alkalmazotti fluktuáció (fő)

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Más intézménybe távozott óvodapedagógus.	1	2	2	3	5
Más intézménybe távozott pedagógiai munkát segítő.	5	2	0	2	7
Új dolgozó alkalmazása: óvodapedagógus.	6	7	4	8	2
Új dolgozó alkalmazása: pedagógiai munkát segítő.	7	6	1	4	6
Hosszabb időszakot hiányzók. (betöltetlen álláshely, betegség stb.) óvodapedagógus.	2	1	5	3	9

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Hosszabb időszakot hiányzók (betöltetlen álláshely, betegség stb.) pedagógiai munkát segítő.	4	1	1	2	2

Alkalmazottaink távozásának oka főként a lakóhelyhez közelebbi munkahelyre való váltás, illetve nyugdíjazás volt, de az utóbbi években a pályakezdő pedagógusok – a magasabb fizetés miatt – más területen történő elhelyezkedése is jellemzővé vált. Az elmúlt 5 évben történt státusz bővítés is óvodánkban, de több, folyamatosan betöltetlen álláshely volt/van.

Fejleszthető területek:

A pedagógiai munka feltételeit megfelelőnek gondoljuk, bár bennünket is érint az óvodapedagógus hiány.

Kiemelkedő területek:

Innovatív közösség, jó szervezeti klíma, béren kívüli juttatás.

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 – Összefoglaló értékelés

Az intézmény pedagógiai programja koherens a Kormány és az oktatásért felelős miniszter által kiadott Óvodai nevelés országos alapprogramban foglaltakkal.

Mindhárom tagintézményben azonos és egységes a dokumentáció megléte.

Az intézmény folyamatosan nyomon követi a pedagógiai programjában foglaltak megvalósulását (hatékonyság és eredményesség vizsgálat).

A **tervekben** jól követhetők a pedagógiai program kiemelt céljaira vonatkozó részcélok, feladatok, felelősök, a megvalósulást jelző eredménymutatók (Nevelési év munkaterve és beszámolója, Továbbképzési terv, stb.).

Munkaterv és beszámoló szakértői értékelése

	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Munkaterv - tartalmi értékelése	94%	100%	98%	100%
- formai értékelése	100%	100%	100%	100%
Beszámoló - tartalmi értékelése	75%	89%	84%	100%
- formai értékelése	100%	100%	100%	100%
Átlag:	92%	97%	95%	100%

Fejleszthető területek:

Megfelelőnek gondoljuk, elért színvonal további megőrzése.

Kiemelkedő területek:

Magas színvonalú megvalósítás maximális fenntartói támogatással.

IV. Vezetési Program 2020-2025

1. A vezetési ciklus kiemelt céljai és feladatai

Az elkövetkezendő öt év céljai és feladatai mindhárom szinten (pedagógusi, vezetői, intézményi) a **belső önértékelések eredményeire** alapszik, ezért a következő táblázatokban bemutatásra kerülő célok közül kiemelve jelenítem meg azokat, melyekre elsősorban az önértékelés, valamint a tanfelügyeleti ellenőrzést követően **fejlesztési tervek is készültek**:

1.1. Kiemelt célok a tanítást és tanulást támogató pedagógus kompetenciák fejlesztésére

*„A pedagógusok önértékelésének célja a tanfelügyelethez hasonlóan a pedagógusok nevelő-
oktató munkájának fejlesztése - a kiemelkedő és a fejleszhető területek meghatározásával.”*

(Önértékelési kézikönyv óvodák számára – Negyedik javított kiadás -

Az Oktatási Hivatal által módosított, az emberi erőforrások minisztere által

2018. augusztus 31-én jóváhagyott tájékoztató anyag. Hatályos 2019. január 1. napjától)

Területek	Célok
1. Pedagógiai módszertani felkészültség.	<p>Elsődleges célunk, hogy a gyermekek mindenk felett álló érdekeinek tiszteletben tartásával a Lágymányosi Óvoda Pedagógiai Programjában megfogalmazott nevelési céljainkat és feladatainkat korszerű módszerek és eszközök kiválasztásával és alkalmazásával valósítsuk meg.</p> <p>Intézményünkben nyugodt és kiegyensúlyozott légkör uralkodjon.</p> <p>A törvényes és színvonalas minőségelvű intézményműködés megteremtésével, a szabályozó dokumentumok iránymutatása alapján (PP, SZMSZ és mellékletei, Házi rend, Önértékelési Program, Etikai kódex) kívánjuk fejleszteni a gyermekek képességeit.</p> <p>Általános elvárás minden pedagógussal szemben, hogy az adott nevelési év kiemelt célja követhető módon jelenjen meg a nevelési és tanulási tervben és megvalósítás folyamatában, valamint az értékelésben.</p> <p>A jogszabályi változásokat az intézményi dokumentációban jelenítsük meg, tükröződjön a koherencia.</p>
2. Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexiók.	<p>A tervezésben jelenítsük meg a didaktikai feladatokat, tanulást segítő módszereket, eszközöket, differenciált tanulási és nevelési folyamatokat (csoportos dokumentáció, éves munkaterv).</p> <p>A pedagógusok folyamatosan rögzítsék a gyermekek fejlesztése során elért eredményeket, reflexiót (csoportnapló, ellenőrző látogatás, fejlődési napló, éves beszámoló).</p> <p>A gyermeki tevékenységek tervezése a megújult elvárások szerint történjen (csoportprofil, komplexitás, gyermeki produktumok, kompetenciák, egyéni fejlesztés, kooperatív tanulás, tehetséggondozás).</p> <p>A szakmai tervezésben jelenjen meg a differenciált fejlesztés,</p>

Területek	Célok
	nevelés feladatai (SNI, BTM, tehetséggondozás) mind három telephelyen.
3. A tanulás támogatása.	<p>Gyermek érzelmi és fizikai állapotának feltáráshoz új megismerési technikák elsajátítása (motiváció).</p> <p>Nevelési és tanulási folyamat során alkalmazható értékelési eszköztár fejlesztése.</p> <p>Digitális kompetencia fejlesztése (IKT) az óvodáskorban.</p> <p>Gyermeki érdeklődésre, kíváncsiságra épített tanítási/tanulási folyamat (önálló felfedezés biztosítása).</p>
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.	<p>A beiratkozás során a vezető tájékozódjon a leadott dokumentumokból és a szülőkkel való beszélgetésből a gyermekről és a családról (értelmi, érzelmi, szociális).</p> <p>Az újonnan érkező gyerekekről (általában kiscsoport év eleje) az óvodába lépés pillanatától fogva minden pedagógus gyűjtsön információt a gyermekről (egyéni beszélgetés, anamnézis lap, szakvélemény tanulmányozása).</p> <p>Az óvodába lépés pillanatától ismerjék meg az óvodahasználók érzékenyítő programunkat, integrált neveléssel kapcsolatos kötelezettségeket (P.P., Alapító Okirat).</p> <p>A kiemelt figyelmet igénylő gyermekeknek egyéni foglalkozások mellett a külön fejlesztés és bánásmód biztosítása (SNI, BTM, tehetséggondozás).</p> <p>Család-óvoda kapcsolat erősítése (nyitottság, javaslatok, igények figyelembevétele, elégedettség mérés, információáramlás, mester program).</p> <p>Szakmai együttműködés, kommunikáció és nyitottság a szakszolgálatokkal, fejlesztő szakemberekkel.</p>
5. A csoportok, közösségek alakulásának segítése, fejlesztése, esélyteremtés, nyitottság a különböző társadalmi-kulturális sokféleségre, integrációs tevékenység, csoportos tevékenység.	<p>Fegyelmezési technikák tanulása, konfliktuskezelés.</p> <p>Óvodába járó gyermekek és szülők közösségének fejlesztése.</p> <p>Szülői klub propagálása, érdeklődés felkeltése (vezető h. család-óvoda mesterprogramja).</p> <p>Az intézményt érintő általános fórumokra, rendezvényekre, előadásokra több érdeklődő bevonása (gyerekek, munkatársak, szülők).</p> <p>A fejlesztő pedagógusok által kezdeményezett speciális játékok (Varázs-játék, Nyugi-ovi program) megőrzése, fejlesztése.</p> <p>Veszélyhelyzetben az online oktatás biztosítása, szerzett tapasztalatok felhasználása, minél szélesebb körű kapcsolattartás működtetése.</p>
6. Pedagógiai folyamatok és a gyermek személyiség-fejlődésének folyamatos értékelése, elemzése.	<p>Gyermek megismerési technikák tanulása.</p> <p>Mérő eljárás rendszeres alkalmazása a gyermeki fejlődés nyomon követéséhez, feltáráshoz és újabb technikák felkutatása, tanulása.</p> <p>Iskolai bemeneti mérés eredményeinek javítása - iskolába lépés 6 éves kortól.</p> <p>Gyermekek önértékelési képességének segítése a nevelési, tanulási folyamatban.</p>
7. A környezeti	Környezeti munkaközösség programja (cél, feladat), éves

Területek	Célok
nevelésben mutatott jártassága, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezet-tudatossághoz kapcsolódó attitűdök átadásának módja.	munkaterve illeszkedjen a kerület környezeti nevelés koncepciójához, ÓNAP-hoz és Pedagógiai programunkhoz. A fenntarthatóság, környezettudatos szemlélet formálása a cél, ezért építjük be a nevelési, pedagógiai folyamatokba, gyermekek tevékenységébe Elismerő címek megőrzése , további pályázatok benyújtása (Zöld óvoda program, Madárbarát óvoda).
8. Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás.	Kommunikációs eszközök , csatornák folyamatos működtetése, fejlesztése az információ átadásban. Változatos elméleti és gyakorlati programok szervezése. Szakmait tapasztalatok beépítése és megosztása az ismeretszerzés folyamatában. Szakmai megbeszélések biztosítása, szervezése (innováció, fejlesztések). Tanácskozási és tárgyalástechnika betartása, fejlesztése.
9. Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért.	Az intézményi célok elérése érdekében és a belső ellenőrzési rendszer működtetésébe a pedagógusok aktívabb bevonása, feladatok elosztása (munkamegosztás, egyenlő tehervállalás, önfejlesztési terv nyomon követése). Munkaközösségi feladatok átgondolása , új munkaközösségek, munkacsoportok létrehozása a feladatok minőségelvű ellátása érdekében (digitális - online oktatásfejlesztés). A pedagógusok tájékozódása az iskolás első osztályos bemeneti mérés eredményeiről és területeiről – ötletbörze a gyermekek fejlesztése érdekében (kerületi eredmények). Önfejlesztés iránti igény támogatása – élethosszig tartó tanulás.

1.2. Kiemelt vezetésfejlesztési célok

„A vezető ellenőrzésének célja „*az intézményvezető pedagógiai és vezetői készségeinek fejlesztése az intézményvezető munkájának általános pedagógiai és vezetéselméleti szempontok, továbbá az intézményvezető saját céljaihoz képest elért eredményei alapján.*”

(Önértékelési kézikönyv óvodák számára – Negyedik javított kiadás -

Az Oktatási Hivatal által módosított, az emberi erőforrások minisztere által

2018. augusztus 31-én jóváhagyott tájékoztató anyag. Hatályos 2019. január 1. napjától)

Területek	Célok
1. A tanulás és tanítás stratégiai vezetése és operatív irányítása.	Az intézményi pedagógiai folyamatok tervszerű és szakszerű biztosítása a köznevelésünk elvárásának megfelelően (ONAP, PP, Kerületi Köznevelési Koncepció). A gyermek egyéni fejlesztése és eredmények nyomon követése , beszámoltatása és megosztása a fejlesztő pedagógusokkal, szülőkkel. Csoportban használatos naplók, formanyomtatványok felülvizsgálata, aktualizálása (Pedagógiai Program, törvények,

Területek	Célok
	<p>rendeletek, veszélyhelyzet)</p> <p>A család - óvoda kapcsolatának további erősítése, kommunikáció biztosítása (intézményi, csoportos, „négy szemközi”, online)</p> <p>Kiemelt figyelmet igénylő gyerekekről folyamatos gondoskodás, tehetség gondozás biztosítása mindhárom telephelyünkön.</p> <p>Reflektív pedagógiai szemlélet előtérbe helyezése (gyermek, csoport, pedagógus).</p>
<p>2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása.</p>	<p>Az intézményi célok, feladatok megvalósulásának mérése, nyomon követése.</p> <p>Továbbra is a PDCA ciklus gyakorlati alkalmazása a célok, feladatok megvalósítása érdekében (Éves munkaterv és beszámoló, vezetői mesterprogram).</p> <p>A fluktuáció tudatos, tervszerű kezelése, stratégiai lépések kidolgozása.</p> <p>A változások folyamatának tervezése, nyomon követése, kockázati tényezők meghatározása, kockázati tényezőkről az érintettek hiteles tájékoztatása.</p> <p>Önértékelési folyamat fejlesztése, erősségek és fejlesztendő területek meghatározása,</p> <p>A nevelőtestület folyamatosan frissítse a szakmai ismereteit, az innovációs törekvésekben legyenek aktívak, ötletgazdák.</p>
<p>3. Önmaga stratégiai vezetése és operatív irányítása.</p>	<p>Vezetési kompetenciák alkalmazása, fejlesztése (önértékelés-erősségek, korlátok).</p> <p>Vezetői gyakorlatban továbbra is konstruktivitásra törekvés.</p> <p>Vezetői feladatok megosztása, delegálása.</p> <p>Vezetői program célok időarányos megvalósulásának biztosítása, értékelése (mérések, önértékelés, tanfelügyelet, vezetői mesterprogram).</p> <p>Változtatások szükségének felismerése, lojalitás, felelősségvállalás, hitelesség.</p>
<p>4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása.</p>	<p>Mentorálási rendszer kiépítése és hatékony működtetése (kijelölt koordinátor FÖNIX mesterprogramja)</p> <p>A szakmai utánpótlás biztosítása- gyakorlók képzése, záróvizsga.</p> <p>A továbbképzéseken szerzett ismeretek megosztása, valamint a közös célok elérésére nyitott, támogató csapat ösztönzése (továbbképzési program, beiskolázási terv).</p> <p>A nevelő-fejlesztő munkát befolyásoló szakmai, működésbeli és emberi problémák hatékonyabb kezelése.</p> <p>A gyermekek fejlődését követő feljegyzés készítése, fejlesztési irány konkrét megjelölése, szakszerűség és értékelő reflexió (csoportnapló, egyéni fejlesztési napló, egyéni fejlődési napló-SNI).</p>
<p>5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása.</p>	<p>Vezetési kompetenciák fejlesztése – a vezetők és vezetői feladatot ellátó kollégák hatékonyabb bevonása a tervezés, megvalósítás, ellenőrzés-értékelés és korrekciós folyamatokba.</p> <p>Vezetői feladatok ellátására tudatosabb időbeosztás kialakítása.</p> <p>Az alkalmazottak érdeklődés és a feladatra való motiválása és mozgósítása, szakmai gyakorlati lehetőség biztosítása, munkaerőszerzés és -megtartás céllal.</p> <p>Képzések, konferenciák szervezése, jó gyakorlatok megosztása.</p>

Területek	Célok
	További hatékony együttműködés biztosítása a fenntartóval (szakmai, gazdálkodás).

1.3. Kiemelt intézményfejlesztési célok

„Az önértékelés célja (a tanfelügyelet keretében lebonyolított intézményellenőrzéshez hasonlóan), hogy segítséget adjon az intézmény pedagógiai-szakmai munkájának fejlesztéséhez annak feltárása által, hogy a nevelési-oktatási intézmény hogyan valósította meg saját pedagógiai programjában foglaltakat.”

(Önértékelési kézikönyv óvodák számára – Negyedik javított kiadás - Az Oktatási Hivatal által módosított, az emberi erőforrások minisztere által 2018. augusztus 31-én jóváhagyott tájékoztató anyag. Hatályos 2019. január 1. napjától)

Területek	Célok
1. Pedagógiai folyamatok.	Óvodánk Pedagógiai Programja alapján a célok érdekében a megfelelő módszerek, eljárások kiválasztása . Az óvodapedagógusok tervező munkája legyen összhangban az intézményi elvárásokkal, gyermekek egyéni fejlettségével (fejlesztési célok, didaktikai feladatok). Követhető legyen a csoportnaplókban, egyéni fejlődési naplóban a nevelési és tanulási folyamat (komplexitás, gyermeki produktumok, kompetenciák). Az intézmény kiemelt céljaihoz kapcsolódó eredmények alakulása, elvárások meghatározása. Önértékelési folyamatok ütemezése.
2. Személyiség- és közösségfejlesztés.	Új gyermekeket megismerő módszerek és technikák tanulása, alkalmazása. Meghatározó szerepet kell, hogy kapjon a gyermeki kulcskompetenciák fejlesztése A fejlesztés megvalósulása nyomon követhető legyen az intézményi dokumentumban és a gyakorlatban.
3. Eredmények.	A külső és belső ellenőrzések és értékelések eredményeinek tükrében, intézményünk jó hírnevének további öregbítése . Szakmai és szervezeti eredményeink megosztása az intézmény falain kívül (részvétel országos szakmai rendezvényeken, publikációk, szakmai média megjelenés).
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció.	A szakmai munkaközösségek tudatos bevonásával a pedagógiai folyamatok megvalósítása. A tanulói szervezeti kultúra további erősítése. A pedagógiai munkát segítő kollégák szakmai kompetenciájának bővítése. Óvodánkban a magas színvonalú szervezeti kultúra megőrzése (finomítás, javítás), innovatív jegyek beépítése.
5. Az intézmény külső kapcsolatai.	A kulcsfontosságú partnereinkkel folyamatos kapcsolattartás. Óvodánk jó hírének megőrzése. A gyermeki közösségek tevékenysége a szülői ház számára is követhető módon, lehetőség szerint a minél szélesebb körű (anyák, apák, nagyszülők) és sokoldalú bevonásával történjen. Az óvodánkról friss információkkal rendelkezzenek a szűkebb és tágabb környezetünkben lévők.
6. A pedagógiai munka	Vezetési kompetenciák fejlesztése belső továbbképzési rendszer

Területek	Célok
feltételei.	keretében. Az SNI gyermekek szakszerű ellátása, intézményi feltételrendszerének lehetőség szerinti bővítése, fejlesztése. A csoportok kialakításának optimalizálása: létszám, összetétel. Pedagógus hiány csökkentése. Humánerőforrás 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 naprakész „karbantartása”. Az intézményi kulcsfolyamatok szabályozottságának folyamatos felülvizsgálata.

2. Vezetési program - Az elkövetkező öt év fő feladatainak ütemezése, az intézmény minőségelvű működtetésének terve

Rövid távú feladatok 2020-2021	Középtávú feladatok 2020-2023	Hosszú távú feladatok 2020-2025
1. Pedagógiai folyamatok		
Nevelési év kiemelt feladatainak megjelenése a pedagógiai folyamatban (Szakmai munkaközösség)	Szabályozó dokumentumok felülvizsgálata jogszabályok, fenntartói elvárások figyelembevételével (módosítás, korrekció, legitimáció).	Programok megvalósítását segítő módszerek, jó gyakorlatok alkalmazásáról összegyűjtött erősségek beépítése a gyakorlatba. Elégedettségi mutatók gyűjtése, elemzése.
Csoportnaplóban a tervező munkához megfelelő felület biztosítása összhangban Pedagógiai Programunk és törvény elvárásaival. A nevelési év kiemelt feladata jelenjen meg a pedagógusok éves tervezésében.	A gyermekek érdeklődését felkeltő nevelési, tanulási módszerek alkalmazása. Az óvodai csoportokban a gyermek együttműködésének segítése, formálása.	Hatékonyság azonosítás a Pedagógiai Programunk és a Vezetői program beválásának vonatkozásában.
A szakmai tervezésben konkrét feladatokkal jelenjen meg a differenciálás (felzárkóztatás, integráció, tehetséggondozás). Fejlődési napló felülvizsgálat mérhetőség szempontjából (korrekció).	Szakmai munkába épüljön be az önértékelés eredménye, önfejlesztési terv megvalósulásának nyomon követése. Gyermekek fejlődési eredményeink számszerűsített kimutatása hatékonyság	A gyermekek tevékenysége, személyiség és közösségfejlesztése, tanulása az ONAP és P.P. elvárásai alapján történjen (megfigyelés, mérés, elemzés, visszacsatolás). Tehetséggondozás

Rövid távú feladatok 2020-2021	Középtávú feladatok 2020-2023	Hosszú távú feladatok 2020-2025
	növelése (átlagolás, grafikon).	programja, mint jó gyakorlat megosztása, gyakorlati alkalmazása mindhárom óvodai egységben.
Pedagógus önértékelések, egyéni fejlesztési / intézkedési terv készítés, eredmények nyomon követése.	Vezetői önértékelés, vezetői fejlesztési / intézkedési terv készítés, eredmények nyomon követése.	Intézményi önértékelés, intézményi fejlesztési/ intézkedési terv készítés, eredmények nyomon követése.
2. Személyiség- és közösségfejlesztés		
Megfelelő információ gyűjtése a gyermekről a szabályozó dokumentumok elvárása és betartása alapján.	Információk felhasználása az egyéni fejlesztésben, bánásmódban (együttműködés, előítélet-mentesség).	Folyamatos nyomon követés és korrekció (dokumentáció, mérési eredmények, fejlesztési terv).
Család –óvoda kapcsolat vonatkozásában a mester program eredménye, hatása óvodánkra.	A nevelés – tanulás folyamatában a gyermekek tevékenységét és közösségfejlesztést a P.P. előírásával összhangban valósítsák meg a pedagógusok.	Információs csatornák biztosítás, új lehetőségek keresése, alkalmazása. A nevelési terv és megvalósulás (hatékonyság mérés).
Közvetlen és közvetett partnerek elégedettségének mérése, feldolgozása.	Fejlesztési irány meghatározása a személyiség és közösség fejlesztés területén.	Kidolgozott és elfogadott módosítás- változtatás, fejlesztés bevezetése.
3. Eredmények		
BECS öt éves munkatervének felülvizsgálata, értékelés, fejlesztési terület meghatározása.	Módosított Önértékelési program legitimációja, bevezetése.	Az előmeneteli és minőségelvű szakmai tevékenység érdekében az ágazati jogszabályok betartása (minősítés, tanfelügyelet, önértékelés).
Sikerkritériumok újragondolása.	Teljesítményértékelési programunk felülvizsgálat, bevezetése.	A pedagógusok nevelési, tanítási gyakorlata szabályozott és tervezett legyen. Az elismerő címek megőrzése, újak szerzése.
Ágazati jogszabályok, rendeletek figyelése (változások, változtatások).	Az intézmény működését szabályozó dokumentumok felül- és bevalás vizsgálata (P.P., Házirend, SZMSZ). Mérések, eredmények visszacsatolása.	A gyermekeink egyéni eredményeinek és fejlesztésének érdekében a tanulási folyamat követése (P.P) – pedagógiai munka fejlesztése.
4. Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció		
A szakmai műhelymunka tudásmegosztás, a jó gyakorlatok beépítése a nevelési gyakorlatba.	A méréshez szükséges eszközök listája és eredmények összesítése egy dokumentumban.	Az óvodaközi szakmai csoportok között folyamatos munkakapcsolat. Rendszeresen biztosítsák a megbeszéléseket, mérési eredmények feldolgozását a

Rövid távú feladatok 2020-2021	Középtávú feladatok 2020-2023	Hosszú távú feladatok 2020-2025
		pedagógiai munka fejlesztése érdekében.
Szakmai teljesítményünk mérése, eredmények visszacsatolása, értékelése.	Az egyéni bánásmód gyakorlati megvalósulása (képzés, ismeretek felidézése)	Pedagógiai munkát segítő munkatársak bevonása a gyermekek nevelésébe, fejlesztésébe a kompetencia határok betartásával.
Nevelési év végi klíma mérés eredményeinek feldolgozása, fejlesztendő terület kiemelése a következő nevelési év munka tervében.	Intézményi és vezetői önértékeléssel kapcsolatos feladatok ellátása (előkészítés, kivitelezés, elemző értékelés, dokumentálás).	Rendszeres és hatékony kommunikáció és információ átadás biztosítása. Az intézmény szervezeti és tanulási kultúráját a közösen meghozott, elfogadott és betartott normák, szabályok szerint végezzék a munkatársak. Közösen, team munkában készítsük el vagy vizsgáljuk felül a szabályzó dokumentumainkat.
5. Az intézmény külső kapcsolatai		
A kommunikáció és problémák kezelési gyakorlatának támogatása, fejlesztése belső szakmai képzéssel, esetmegbeszélő tréningekkel.	Intézmény szakmai stabilitásának megőrzése mellett az intézmény jó hírének fenntartása.	Óvodánk jó hírének megőrzése érdekében elégedettségi mérések elvégzése, erősségek megőrzése, fejlesztendő irány és terület meghatározása.
Az óvodapedagógusok és fejlesztő pedagógusok (pszichológus, logopédus, gyógypedagógus, gyógytestnevelő, mozgásterapeuta) rendszeresen tájékoztassa a szülőket a gyermek fejlődéséről (fogadóóra, szülői fórumok, nyílt napok).	Szülői és partneri igények, javaslatok megismerése, felhasználása. A gyermek érdekeit figyelembe véve a pedagógus és szülő jó kapcsolatának kialakítása, erősítése.	Pedagógiai Programunk speciális feladatainak, hagyományainak felülvizsgálata, korrigálása, tartalmi megjelenítése. (integrált nevelés, környezettudatos program, közlekedésbiztonsági program, érzékenyítő program, versenyek, pályázatok).
Honlap felelős kijelölése, kommunikáció az óvoda vezetővel.	Online kapcsolati hálózat kialakítása szervezeten belül és kívül.	Az óvoda honlapjának folyamatos frissítése, kezelése.
6. A pedagógiai munka feltételei		
Az óvodavezetésben részt vállalók kompetencia határaink frissítése, módosítása (SZMSZ).	Konzultatív döntés alkalmazása, előtérbe helyezése.	Óvodavezetői utánpótlás felkészítése (tapasztalat és feladat átadás, szakirányú képzés támogatása).
A szakvéleménnyel	Inkluzív nevelési feladatok	Sikerorientált nevelési,

Rövid távú feladatok 2020-2021	Középtávú feladatok 2020-2023	Hosszú távú feladatok 2020-2025
rendelkező gyermekek fejlesztése saját és utazó fejlesztőpedagógusok közreműködésével. Fejlesztés és fejlődés nyomon követése az egyéni fejlődési naplóban.	minőségelvű ellátása érdekében szakmai képzés (egyéni, csoportos, szervezeti szintű) szervezése, támogatása.	fejlődési eredmények – minél több SNI státusz megszüntetése óvodáskor végére.
Iskolázási adatok és az óvodai férőhely igények alakulása (mérések, statisztikák)	Csoportlétszám optimalizálása, zsúfoltság rendezése (több óvodai férőhely)	Az új szülői generáció gyermekeinek fogadására, nevelési és fejlesztési dilemmákra való felkészülés.
Szakmai gyakorlatra Főiskolai hallgatók fogadása. Új dolgozók felvételi eljárásrendjének kidolgozása.	Pedagógiai asszisztensek motiválása az óvodapedagógusi pálya irányába.	„Főnix” mesterprogram beépülése, hatása a pedagógushíány mérséklése terén.
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		
Az éves nevelési tervben megjelölt feladatok segítség a stratégiai célkitűzéseket (vezetői program, P.P, ONAP, SZMSZ, házirend).	A törvényi és a helyi rendeletek nyomán követésének következtében a szabályozók felülvizsgálata, módosítása.	A szakmai tevékenységeket érintő változások megismerése, gyakorlatba való beépítése.
Megfelelő tanítási, nevelési eszközök, módszerek kiválasztása, alkalmazása – mérések, eredmények, korrekció.		A kulcsfolyamatok minél magasabb szintű megvalósítása a fenntartói támogatás optimális és felelősségteljes felhasználásával.

V. A vezetői pályázat/vezetői program alappillérei

A vezetési ciklus alatt a minőségelvű működés megtartásához fontosnak tartom:

- törvényes működést,
- személyi és tárgyi feltételek biztosítását: megfelelően képzett, elhivatott munkatársak alkalmazását,
- óvodás gyermekeink nevelését, fejlesztését,
- szervezeti kultúránk értékeinek megőrzését, fejlesztését,
- integrált nevelés biztosítását (BTM, SNI, tehetséggondozás),
- etikai normák betartása, őrzése (lojalitás),
- szakmai fejlődés biztosítása (óvodákat átívelő munkaközösség, önképzés, életpálya modell).

Záró gondolatok:

„A következő év tervezése sem csak a konkrét célok meghatározását jelenti a következő életterületeken. Mit fogsz magadban szeretni? Mit akarsz leginkább elérni? Mire támaszkodhatsz majd? Milyen újdonságokra mondasz igent, és mire lesz erőd nemet mondani? Hogyan szépíted a környezetet és miként kapcsolódsz a szeretteidhez? Hogyan jutalmazod testedet és a lelkedet? Mit nem halogatsz tovább és miből merítesz erőt? Mikor leszel bátor és milyen tanácsot adsz magadnak? Mitől lesz ez az év különleges? Végül a következő évad szavát is meg kell mondanod.”

(Cservényák Tamás: Eredményesen és boldogan.

<http://tudatosvezetesblogspot.hu> Utolsó letöltés dátuma: 2019.11.14.)

Az intézményvezetői munkám során a fenti kérdések sokszor megfogalmazódnak bennem. Nem egy időben, nem egyszerre! Mindig azt gondolom, öt évre tervezni nem könnyű feladat, hiszen annyi minden befolyásoló tényező jöhet, amire nem számítunk és a kítűzött jövőképet hol elérhetőnek, hol pedig nagyon távolinak érezzük. Azt évek óta érzem, hogy minden nevelési év más és egyedi kihívást jelent, ezért tartom különlegesnek. Nagy öröm számomra, hogy az elmúlt öt év alatt a Lágymányosi Óvoda mindhárom egysége minden területen (szakmai munka, tárgyi feltételek, elkötelezettség, lojalitás, csapatmunka) közel azonos szintre került, melynek csiszolása a következő öt év feladata lesz.

A vezetői programmal igyekszem összehangoltan megjelölni azon területeket, amelyek intézményi, vezetői, munkatársi mérésekből, ellenőrzésből jelentkezett fejlesztendő területként. A komplex tervek, feladatok mellett fontosnak tartom azon sarkpontok kiemelését ebben az öt éves ciklusban, melyek erősítik az intézményben a szakmai tevékenységet és annak fejlődését, valamint még hatékonyabban fejleszti a gyermekeket. Eredményesebbé, hatékonyabbá válhat a vezetői munkám a külső és belső szakmai elvárások, törvényi változások megvalósításával és a nevelési évre elkészített operatív tervekben megjelölt feladatok gyakorlati kivitelezésével. Ebben segít az újabb mesterprogramom, melyet a négydimenziós modell alapján építettem fel az vezetői és intézményi önértékelés eredmény alapján.

Budapest, 2020. augusztus 19.


Karkus Mihályné

Jogszályi háttér:

- 1) 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről
- 2) 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról
- 3) 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról
- 4) 326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról
- 5) 277/1997.(XII.22.) Kormányrendelet
- 6) 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről
- 7) 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
- 8) 1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról
- 9) 363/2012. (XII. 17.) Kormányrendelet az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról
- 10) 229/2012. (VIII. 28.) Kormányrendelet a nemzeti köznevelésről szóló törvény végrehajtásáról
- 11) 368/2011. (XII. 31.) Kormányrendelet az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról
- 12) 48/2012. (XII. 12.) EMMI rendelet a pedagógiai - szakmai szolgáltatásokról, a pedagógiai szakmai szolgáltatásokat ellátó intézményekről és a pedagógiai szakmai szolgáltatásokban való közreműködés feltételeiről
- 13) 32/2012. (X. 8.) EMMI rendelet a Sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelésének irányelve és a Sajátos nevelési igényű tanulók iskolai oktatásának irányelve kiadásáról

Felhasznált dokumentumok és irodalom:

- 1) A Lágymányosi Óvoda Alapító Okirata 2015.
- 2) A Lágymányosi Óvoda Pedagógiai Programja 2019.
- 3) A Lágymányosi Óvoda Szervezeti és Működési Szabályzata 2019.
- 4) A Lágymányosi Óvoda Házi rendje 2019.
- 5) A Lágymányosi Óvoda éves Munkatervei és Beszámolói 2015/2016, 2016/2017, 2017/2018, 2018/2019, 2019/2020.
- 6) A Lágymányosi Óvoda Munkatervének és Éves Beszámolójának Szakértői (Lendvai Lászlóné és Bertók Zoltánné) értékelése 2015/2016, 2016/2017, 2017/2018, 2018/2019.
- 7) A Lágymányosi Óvoda statisztikai, mérési, önértékelési, minősítési eredményei 2015/2016, 2016/2017, 2017/2018, 2018/2019, 2019/2020.
- 8) A Lágymányosi Óvoda Pedagógiai Program beválás és eredményesség vizsgálata 2017/2018
- 9) A Lágymányosi Óvoda Továbbképzési Program értékelése 2016-2021.
- 10) A Lágymányosi Óvoda Továbbképzési Programja 2021-2026.
- 11) A Lágymányosi Óvoda Intézményi Önértékelési (2018) és Tanfelügyeleti (2018) eredményei.
- 12) A Lágymányosi Óvoda Vezetői Önértékelési (2016, 2019) és Tanfelügyeleti (2018) eredményei.
- 13) Önértékelési kézikönyv ÓVODÁK SZÁMÁRA NEGYEDIK, JAVÍTOTT KIADÁS Az Oktatási Hivatal által módosított, az emberi erőforrások minisztere által 2018. augusztus 31-én jóváhagyott tájékoztató anyag. Hatályos 2019. január 1. napjától.
- 14) Mesterprogram – Intézményvezetői tevékenység (2019 – Karkus Mihályné)