

3. Vezetői program

Vezetői koncepcióm alapját a gyermeki szükségletek kielégítése és a gyermeki jogok tiszteletben tartása határozza meg. Ennek szellemében kívánom tervezni, szervezni és irányítani az intézmény pedagógiai munkáját, személyi, tárgyi, gazdasági feltételrendszerét. Célom, hogy mind emberileg, mind szakmailag megfeleljek a vezetői követelményeknek.

3.1. Vezetői programot meghatározó jogszabályi háttér

- 2023. évi LII. törvény a pedagógusok új életpályájáról
- 2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről
- 363/2012. (XII. 17.) Kormányrendelet az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról
- 419/2024. (XII. 23.) Korm. rendelet a pedagógus-továbbképzés rendszeréről
- 1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról
- 1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról
- 401/2023. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok új életpályájáról szóló 2023. évi LII. törvény végrehajtásáról.
- 229/2012. (VIII. 28.) Kormányrendelet a nemzeti köznevelésről szóló törvény végrehajtásáról
- 368/2011. (XII. 31.) Kormányrendelet az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról
- 20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési -oktatási intézmények működéséről és a köznevelésiintézmények névhasználatáról
- 6/2016. (III. 24.) EMMI rendelet a személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti, gyermekvédelmi intézmények, valamint személyek szakmai feladatairól és működésük feltételeiről szóló 15/1998. (IV. 30.) NM rendelet módosításáról
- 15/1998. (IV. 30.) NM rendelet a személyes gondoskodást nyújtó gyermekjóléti, gyermekvédelmi intézmények, valamint személyek szakmai feladatairól és működésük feltételeiről

*

Intézményi dokumentumok

- Az intézmény Alapító Okirata
- Az intézmény Pedagógia Programja

Jogi kötéssel nem bíró dokumentumok:

- Önértékelési Kézikönyv – (Nyolcadik, javított kiadás)
- Országos pedagógiai-szakmai ellenőrzés - Óvoda melléklet (Kilencedik javított kiadás)
- Útmutató a pedagógusok minősítési rendszerében a Pedagógus I. és Pedagógus II. fokozatba lépéshez (Hatodik, módosított változat)

3.2. Vezetői alapelveim, hitvallásom

„Egymásra találás a kezdet, Az együtt maradás már haladás, Együtt dolgozni siker”

/ Henry Ford /

A köznyelv sokszor úgy tartja, hogy a vezető olyan személy, akin a rábízott területek fontos dolgai múlnak. A valóságban azonban sohasem egy ember dolgozik kulcsemberként. A vezetőnek, mint kulcsembereknek sokszorozó hatással kell lenni arra a szervezetre, amelyért felelős.

Alapvető értéknek tartom a humánerőforrást, ezért vezetői munkám során arra fogok törekedni, hogy minden egyes munkavállaló érezze, hogy szükség van a munkájára. Szeretnék minél hamarabb megnyerni minden dolgozót! Ehhez kulcsfontosságúnak tartom a bizalmon alapuló jó munkahelyi légkör megteremtését. Hogyan szeretném ezt elérni? Elsősorban hitelességgel, következetességgel, őszinteséggel és egyértelmű kommunikációval. A hozzáállásom, viselkedésem összhangban kell, hogy legyen a tevékenységekkel, szavakkal. Támogatom az egyéni innovációs törekvéseket. Eddigi vezetői munkám során is mindig arra törekedtem, hogy a gyermek és felnőtt közösséget előre vivő, eredményeket növelő feladatokat tűzzek ki magam és a munkatársaim elé, melyek sikerélményeket váltanak ki munkánkból. Céлом az intézmény hagyományaira építve a megkezdett szakmai munkával kapcsolatos pedagógiai folyamatok folytatása, tovább fejlesztése, erősítése.

Az eredményes, sikeres munka érdekében kiemelten fontosnak tartom:

- a csapatmunkát, az egymástól való tanulást, tudásmegosztást
- a párbeszédet, a közös gondolkodást, az információcserét
- a módszertani szabadság tiszteletben tartását
- az elért sikerek megőrzését, továbbfejlesztését,
- a pozitív légkört, ahol elfogadott érték az őszinteség, a bizalom és az empátia

Hiszem és vallom, hogy:

- az eredményes óvodai nevelés alapvető feltétele az érzelmi biztonságot nyújtó, elfogadó, derűs és szeretetteljes légkör,
- a gyermekek érdekei elsődlegesek és mindenekfelett állnak,
- a játék a kisgyermekkor legfontosabb és legfejlesztőbb tevékenysége, és ezáltal az óvodai nevelés leghatékonyabb eszköze,
- minden gyermekben meg kell találni az értéket,
- elengedhetetlen az egyéni szükségletekre, egyéni sajátosságokra épülő differenciált nevelés

3.3. Vezetői jövőkép

A jövőkép kialakítása az intézmény feladat-ellátási kötelezettségét figyelembe véve, az óvoda hagyományainak megtartásával, olyan célok kitűzésével, lehetőségek felkutatásával történik, melyek minél több oldalról biztosítják a gyermekek fejlődését.

A vezetői megbízatásom elnyerése esetén a következő jövőkép megvalósítása szolgál tevékenységem alapjául:

- Az intézmény megfelel a gyermekek igényeinek, a XXI. század követelményeinek.
- Inspiráló, gyermekbarát környezetet biztosít.
- A gyermekközpontú pedagógiát helyezi előtérbe, a fő mozgató erő a gyermeki szükségletek kielégítése.
- Az óvodapedagógusok a reflexiót a szakmai fejlődés kulcsának tekintik.
- Érvényesül a gyermekek mindenekfelett álló érdeke.
- A folyamatos napirend keretében kiemelt szerepe van a szabadjátéknak.
- A pedagógiai gyakorlat fókuszában a gyermekek differenciált, egyéni képességfejlesztése áll.
- A befogadást – elfogadást, együttnevelést természetesnek tekinti.
- Az óvodapedagógusok folyamatos megújulásra, szemléletváltásra, önfejlesztésre képesek, nyitottak a módszertani megújulásra.
- Az alkalmazottak csapatként dolgoznak, segítik egymást, a legfőbb összetartó erő a „MI” tudat.
- Szülőkkel való kapcsolattartást új alapokra helyezi.
- Tiszteli az egyéni különbségeket, és azt vallja:
*„A gyermek olyan, mint egy pillangó a szélben.
Néhány magasabbra tud repülni, mint mások, de mindegyik a legjobb tudása szerint repül.
Miért is hasonlítanád össze őket?
Mindegyik más.
Mindegyik különleges.
Mindegyik gyönyörű.”
Mindegyik más.
Mindegyik különleges.
Mindegyik gyönyörű.”*

3.4. A vezetői ciklus kiemelt feladatai

„A jó vezetők a főnökösködés helyett elkezdik bátorítani a munkatársaikat. Ez az emberközpontú vezetés titka, ugyanis a vezetés nagy része a támogatásról szól”

(John C. Maxwell)

A 2025-től 2030-ig tartó időszakra olyan feladatokat határoztam meg, melyek segítik az intézmény törvényes és hatékony működését, szakmai fejlődését, és irányt mutatnak a következő öt év stratégiai céljainak elérése érdekében.

Pedagógiai, szakmai munka kiemelt fejlesztési feladatai

Fejlesztési cél	Fejlesztési célhoz kapcsolódó feladatok
Mozgásos tapasztalatszerzési lehetőség biztosítása a mindennapos mozgás igényének megalapozása	-Udvari mozgásos tevékenységek körének bővítése. -Rendszeres egészségfejlesztő testmozgás mindennapos megvalósulása, udvar és környezeti lehetőségek kihasználásával. -Mozgás tevékenységek során a mozgásos játékok és játékos feladatok dominanciája. -Minden nap lehetőség biztosítása a spontán, a szabad játék kereteiben végzett mozgásos tevékenységekre.
A szabad játék túlsúlyának érvényesülése során a folyamatos napirend hatékony működtetése	-A szabad játék előtérbe helyezése, fontosságának tudatosítása -Szemléletváltás az óvodapedagógus játékszerítő és támogató óvodapedagógusi szerepében. -Mozgás és játékgény kielégítésére alkalmas pedagógiai környezet kialakítása. -Folyamatos napirend hatékony működtetése: felesleges várakozási idők kiküszöbölése, folyamatosság biztosítása egész nap.
A gyermekek önmagához képesti, egyéni fejlődésének támogatása	- A gyermekek egyéni képességeihez igazodó, párhuzamosan végezhető, differenciált tevékenységek szervezése. - Korszerű módszertani ismeretek elsajátítása.
Kiemelt figyelmet igénylő gyermekek fejlesztése	- Különböző tevékenységek, programok szervezése, ahol a tehetségígéretes gyermekek megmutatkozhatnak. -A pedagógiai ismeretek bővítése a különleges bánásmódot igénylő gyermekek együttneveléséhez. -Az óvoda esélyteremtő feladatának erősítése az óvodapedagógus kompetenciák fejlesztésével. -Inkluzív környezet megteremtése.
Környezettudatos magatartásformálás	-Környezettudatos szemlélet és fenntarthatóság közvetítése: újra hasznosítható, természetes anyagok előtérbe helyezése; környezetvédelmi programok, fenntarthatósági projektek szervezése; „zöld szabályok” és zöld jeles napok; Hermann Ottó vándorösvény; komposztálás; ovi kertprogram; erdei táborok stb. -Élménypedagógiai elemek alkalmazásával ökológiai szemléletformálás. -„Fogadj örökbe egy fát a városban” mozgalom bevezetése.
Lelki egészségvédelem	- Feszültségcsökkentő, szeretet közvetítő játékok.

	- Lélekgyógyító mesék. - Gyermekek relaxáció és gyermek jóga.
Tartalmi, pedagógiai fejlesztés	-Innovatív módszerek és technikák alkalmazása, óvodapedagógusok módszertani kultúrájának bővítése: projekt módszer, élménypedagógia, kooperatív tanulási módszerek, drámapedagógia. -Óvoda-iskola átmenet segítése céljából hatékony szakmai együttműködés óvoda és a helyi általános iskola között. -Az óvodapedagógusok intézményfejlesztéssel és innovációval kapcsolatos ötleteinek, javaslatainak befogadása, támogatása. -Rendszeres visszacsatolás, az esetleges korrekciók megtétele.

Tanügyigazgatással kapcsolatos kiemelt fejlesztési feladatok

Fejlesztési cél	Fejlesztési célhoz kapcsolódó feladatok
Jogszerűség biztosítása	-Folyamatos és naprakész jogkövetés. -Jogszabályok, rendeletek közös értelmezése fenntartóval közösen. -A változások azonnali megjelentetése a dokumentumokban, szabályzatokban. - Az alkalmazottak ismerjék az intézményi dokumentumokat, az aktuális jogszabályokat.
Az óvoda Pedagógiai Programjának felülvizsgálata	-A Pedagógiai Programban a közös alapelvek, értékek, célok, pedagógiai folyamatok meghatározása az ÓNOAP és a napi gyakorlat alapján. -A pedagógiai és módszertani sokszínűségnek, az óvoda arculatának a megjelenítése.
Stratégiai és operatív dokumentumok és tervek koherenciája	-Pedagógiai Program, Vezetői pályázat, Éves munkaterv és beszámoló, Pedagógus - továbbképzési intézményi program, Csoportok nevelési terve és tevékenységterveik egymásra épülése, tartalmuk összhangja és koherenciája.

Gazdálkodással kapcsolatos kiemelt feladatok

Fejlesztési cél	Fejlesztési célhoz kapcsolódó feladatok
------------------------	--

Költséghatékony gazdálkodás	-Tervszerű, tudatos és költséghatékony gazdálkodás az óvoda eredményes működtetésének érdekében. - A munkatársak takarékos szemléletformálása.
Eszköz és forrásbővítés	- Az udvari játékok cseréje, bővítése és az előírásoknak való megfeleltetés. - A működéshez szükséges eszközök, anyagok beszerzése, biztosítása, mind ezek átlátható nyilvántartása. -Tankert kialakítása a környezettudatos magatartás formálásnak a jegyében. -Költségvetés gazdagítása különböző rendezvények szervezésével - Külső források bevonása: pályázatok, támogatások.
Épületmegóvás	- Felújítási, karbantartási munkálatok ütemezése.

Humánerőforrás kiemelt fejlesztési feladatai

Fejlesztési cél	Fejlesztési célhoz kapcsolódó feladatok
Óvodapedagógusok fluktuációjának csökkentése, szakmai életút támogatása	-A pályakezdők szakmai identitásának, pályaszocializációjának segítése. -Szakmai támogatás: belső képzések, műhelymunkák szervezése, hospitálási lehetőségek kínálása. -Erősségek kiemelése, képességek fejlesztése annak érdekében, hogy a szervezet közös céljai meg tudjanak valósulni. - Vezetői utánpótlás kinevelése annak érdekében, hogy az elért eredmények fenntarthatóak legyenek. - Főiskolai hallgatók, óvodai nevelők gyakorlatvezetésébe való bekapcsolódás.

Szervezeti kultúra kiemelt fejlesztési feladatai

Fejlesztési cél	Fejlesztési célhoz kapcsolódó feladatok
Egyenletes munkaterhelés	-A munkaköri leírások teljes körű felülvizsgálata annak érdekében, hogy a felelőségek és jogkörök egyértelműen meghatározásra kerüljenek. -Névre szóló munkaköri leírások készítése.

	-A belső munkamegosztás során a feladatok arányos elosztása.
Csapatépítés, összetartozás érzésének erősítése	-Az önálló véleményformálás, a vélemény melletti őszinte kiállás lehetőségének biztosítása, vitakultúra fejlesztése. -Egymás emberi és szakmai értékeinek elismerése;-az érdeklődésen és elfogadáson alapuló közösségi magatartás támogatása.
Azonos nevelési elvek, irányelvek a pedagógiai folyamatokban	- Kiemelt feladat, hogy az egy csoportban dolgozó kollégák munkája közös nevelési elveken alapuljon a nevelő-fejlesztő munka folyamatában minden résztvevő egyenrangú félként, a kompetencia határokat betartva, de ha szükséges egymást kiegészítve végezze feladatát. -Kiemelt feladatnak tekintem, hogy az óvodapedagógusoknak a munkájuk jelentsen perspektívát, érezzék, hogy a követelmények reálisak és szakmai kihívást jelentenek. Hasznosnak, fontosnak tartsák tevékenységüket, érezzék, hogy munkájukkal hozzájárulnak az eredményes nevelőmunkához.
Dolgozói elégedettség növelése	-Alkalmazotti klíma vizsgálat, a fejlesztendő területekre intézkedési terv kidolgozása.

Belső kapcsolatok kiemelt fejlesztési feladatai

Fejlesztési cél	Fejlesztési célhoz kapcsolódó feladatok
A nevelő, oktató munkát segítők munkavégzése azonos értékek, nevelési elvek alapján	Kompetenciafejlesztés; azonos értékek, nevelési elvek az intézményben. -Munkaköri feladatok magasabb szinten való ellátása.
Belső kapcsolattartás, kommunikáció	- A kapcsolattartás, a kommunikáció még egy kis szervezetben is meghatározó, éppen ezért ezt kiemelten kell kezelni. - A munkavállalók rendelkezésére álljon minden olyan információ, amely a munkavégzéséhez szükséges. - Belső kommunikáció egyértelmű, pontos és gyors legyen. - Az egyirányú tájékoztatás helyett a kétirányú, interaktív folyamatok legyenek a meghatározóak. - Az információ továbbításához, az információhoz való hozzájutáshoz és a kapcsolattartáshoz többféle csatorna működtetése. - Vezető részéről a kollégák véleményére való odafigyelés, párbeszédre való nyitottság.

Külső kapcsolatok kiemelt fejlesztési feladatai

Fejlesztési cél	Fejlesztési célhoz kapcsolódó feladatok
Partnerközpontú kapcsolat a szülőkkel	- Együttműködő tevékenység folyamatos javítása, a szülői igény és elégedettség folyamatos vizsgálata. - Olyan óvodai programok szervezése, melyeken a szülők szívesen és tevékenyen vesznek részt. -Szülő csoportos beszélgetések, előadások szervezése – különböző formában - a szülő-gyermek kapcsolat erősítésének céljából, a szülői szemléletformálás és a családok nevelési gondjainak megsegítésére. - Szülői Szervezet hatékonyabb működtetése. - A szülői házzal való kapcsolat építése már az óvodai élet megkezdése előtt, a családból az óvodába történő átmenet segítése érdekében.
Helyi általános iskolával való együttműködés erősítése	-Közös programok, projektek szervezése. - Szakmai konzultációk szervezése tanítókkal. - Óvodásaink után követése az iskolában. - Helyi iskola menedzselése az iskolaválasztásban.

Az intézmény menedzselésének kiemelt fejlesztési feladatai

Fejlesztési cél	Fejlesztési célhoz kapcsolódó feladatok
Imázs növelés, pozitív intézményi arculat megőrzése	-Saját kezelésű, az intézmény imázsát hangsúlyozó, aktuális tartalommal, folyamatosan frissülő honlap működtetése. -Helyi kulturális rendezvényekbe való bekapcsolódás. -Óvoda újság megjelentetése online formában. -Különböző szakmai rendezvényeken aktív részvétel (pl.: előadóként). -Regionális szakmai napok, és különböző rendezvények szervezése.

3.5. A vezetési ciklus kiemelt céljai

Az elkövetkezendő öt év kiemelt céljait a szakmai helyzetelemzésre építve három szinten (pedagógusi, vezetői, intézményi) határoztam meg.

Az óvodapedagógus kompetenciák fejlesztésére irányuló kiemelt célok

Területek	Célok, elvárások
-----------	------------------

Pedagógiai módszertani felkészültség	Biztos módszertani tudás, innovatív módszerek, eszközök tudatos alkalmazása -Folyamatos szakmai fejlődés támogatása: képzéseken, továbbképzéseken, előadásokon való részvétel; hospitálások, szakmai műhelymunkák szervezése; önképzés támogatása. -A továbbképzéseken, belső tudásmegosztások alkalmával megismert új, korszerű módszerek, eljárások, eszközök megjelenése a mindennapi nevelő, fejlesztő munkában. -A módszertani megújulását segítő projekt módszer, projekt módszer elemek kiterjesztése minél több óvodai csoportba. -Az új szemléletű óvodapedagógia elvárásaihoz igazodó óvodapedagógus szemléletformálás, pedagógus szerepükben való támogatás. -A napi fejlesztő munka az ÓNOAP alapelvei és a Pedagógiai Program cél és feladatrendszere alapján történjen.
Pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése és a megvalósításukhoz kapcsolódó önreflexiók	A nevelési tervek, a pedagógiai folyamatok, tevékenységek tervezése az intézményi elvárásoknak megfelelően, az ÓNOAP-ban és a Pedagógiai Programban meghatározottak alapján és azzal összhangban valósuljanak meg -A nevelő-fejlesztő munka tervei az Óvodai Nevelés Alapprogramjával, a Pedagógiai Programmal és az éves munkatervvel koherensek legyenek. -A pedagógiai munka tervei legyenek tudatosak, rendszerszemléletűek és jelenjen meg a komplexitás elve. -A gyermekek optimális fejlődését segítő, az egyéni érési és fejlődési sajátosságokhoz igazodó, differenciált nevelési és fejlesztési folyamatok tervezése. -A pedagógiai folyamatok terveibe a mérések eredményeinek beépítése. -A pedagógiai folyamatok tervezésével és megvalósításával kapcsolatban reflexió és önkorrekció alkalmazása. -A reflexiók tartalmazzák a kompetenciák értékeléséhez szükséges indikátorokra vonatkozó információkat; a tervezéssel, az előkészületekkel és a megvalósítással kapcsolatos tapasztalatokat és érzéseket; valamint világítsanak rá a további szakmai fejlődés lehetőségeire.

A tanulás támogatása	Nyugodt és elmélyült tanulást támogató pedagógiai környezet megteremtése -Gyermekközpontú, befogadó, a gyermekek igényeit, szükségleteit kielégítő környezet kialakítása. -A kész játékok mellett a szabad önkifejezést, a kreativitás kibontakozását támogató eszközök, anyagok dominanciája. -A gyermeki szükségleteket figyelembe vevő tevékenységalapú nevelés, fejlesztés megvalósítása. -A párhuzamosan végezhető tevékenységekhez megfelelő eszközök és a szabad választás lehetőségének biztosítása. -Az önálló tapasztalatszerzés és a konstruktív problémamegoldó gondolkodás segítése új módszerekkel: vizsgálódás, kutakodás, kísérletezés, felfedezés, tanakodás, vita, gyakorlati problémamegoldás. -A gyermekek önmegvalósítását segítő tanulási formák alkalmazása: kínált és választható párhuzamos tevékenységek; gyakorlati probléma és feladatmegoldás; gyermeki kíváncsiságból és kérdésekből kiinduló vizsgálódások. - A gyermekek tanulási, magatartási problémák felismerése.
A gyermek személyiségének fejlesztése, az egyéni bánásmód érvényesülése, a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű vagy beilleszkedési, tanulási, magatartási nehézséggel küzdő gyermek többi gyermekkel együtt történő sikeres neveléséhez szükséges megfelelő módszertani felkészültség	A gyermekek egyénre szabott, saját képességeikhez viszonyított fejlesztése, különösen a kiemelt figyelmet igénylő gyermekek esetében -A gyermekek önmagukhoz képest történő fejlesztése, az egyéni készségeiknek, képességeiknek minél szélesebb körű kibontakoztatása. -A gyermekek személyiségfejlesztése komplex módon, elsősorban a játékon, továbbá szervezett és spontán tevékenységeken keresztül megvalósítása. -A kiemelt figyelmet igénylő gyermekek esetében a differenciált és egyéni foglalkoztatás pedagógiai módszereinek folyamatos bővítése. -A gyermeki megismeréséhez hatékony technikák alkalmazása. -Az együttnevelés során a differenciálás és adaptivitás megvalósulása. -A gyermekek személyiségfejlődési, tanulási nehézségeinek felismerése.
A csoportok, közösségek alakulásának segítése,	Tudatos, eredményes konfliktus és gyermeki agresszió kezelés. Olyan környezet kialakítása, amelyben a

fejlesztése, esélyteremtés, fenntarthatóság szempontjainak figyelembe vétele, integrációs tevékenység	gyermekek értékesnek és elfogadottnak érzik magukat bármilyen kulturális közegből vagy társadalmi rétegből is érkeznek az óvodába. -Hatékony konfliktus megelőzési és kezelési technikák megismerése és alkalmazása a mindennapi nevelőmunka során (például: közös szabályalakítás, következetesség, pozitív példák megerősítése, asszertív kommunikáció). -A gyermeki agresszió kezelése érdekében új módszerek megismerése (például: antibullying programok). - Minden gyermeket és annak a kultúráját tiszteli, példát mutat a gyermekközösségnek. Előítélet mentesség jellemzi. - A gyermekeket egymás elfogadására az egyéni sajátosságok tiszteletben tartására neveli. -A gyermekek közötti társaskapcsolatok támogatása, érdelemgazdag közös programok, tevékenységek szervezésével.
Pedagógiai folyamatok és a gyermek személyiségfejlődésének folyamatos értékelése, elemzése	Szakszerű tudás az értékelés funkciójáról, folyamatáról, formáiról és módszereiről -A gyermekek pozitívumaira épülő, az egyéni képességekhez viszonyított személyre szabott fejlesztő értékelés. -A gyermekek tevékenységeinek megfigyeléséből, produktumainak értékeléséből kapott adatok elemzése, és ennek alapján az egyéni fejlesztési tervek elkészítése. -A gyermekek önértékelését segítő ellenőrzési és értékelési módszerek alkalmazása. -Olyan munkaformák és módszerek használata, amelyek elősegítik a gyermekek önértékelési képességének kialakulását, fejlődését.
A környezeti nevelésben mutatott jártasság, a fenntarthatóság értékrendjének hiteles képviselője és a környezettudatossághoz kapcsolódó attitűdök formálásának módja	A fenntarthatóságra nevelés pedagógiai lehetőségeinek kihasználása -Az óvodapedagógusok legyenek tisztában a fenntarthatóság tartalmi jellemzőivel és ez a tevékenységekben nyilvánuljon is meg. -A környezettudatos szemlélet alakítása, a gyermekek magatartásának, tudásának, attitűdjeinek, értékrendjének, érzelmi viszonyulásainak, szokásainak formálásával. -Alapvető környezettudatos normák betartása és betarttatása.

	-A gyermekek környezettudatos gondolkodásának megalapozása, rajtuk keresztül a szülők szemléletmódjának alakítása, formálása.
Kommunikáció és szakmai együttműködés, problémamegoldás	Együttműködés a kollégákkal, szakmai partnerekkel a különböző pedagógiai eljárások, programok megvalósításában -A gyermekek érdekében tudatos és konstruktív együttműködés megteremtése az óvodapedagógusokkal, pedagógiai munkát segítő szakemberekkel. -Nyitottság a pedagógiai munkával kapott visszajelzésekre, mind ezek felhasználása a szakmai fejlődés érdekében.
Elkötelezettség és szakmai felelősségvállalás a szakmai fejlődésért	Nyitottság a folyamatos szakmai fejlődésre -Rendszeres tájékozódás a pedagógia tudományára és az óvodapedagógiára vonatkozó legújabb eredményekről, továbbképzési lehetőségek kihasználása. -Saját pedagógiai gyakorlat folyamatos elemzése, értékelése, fejlesztése (önreflexió). -Szakmai együttműködésre törekvés a szakmai megújulás érdekében.

Vezetési kompetenciák fejlesztésére irányuló kiemelt célok

Területek	Elvárás, célok
Az intézményi pedagógiai folyamatok stratégiai vezetése és irányítása	A tudásmenedzsment erősítése az intézményben -A Pedagógia Program felülvizsgálata, módosítása, továbbfejlesztése. -A PP-ben megfogalmazott célok és feladatok magas szintű megvalósítása olyan módszerekkel, melyek illeszkednek a gyermekek képességeihez, a gyermekcsoport sajátosságaihoz. -Hatékony nevelést, tanulást támogató környezet biztosítása. -Szakmai fejlesztés, módszertani megújulás segítése. -Saját intézményi innovációk kidolgozása.
Az intézmény szervezetének és működésének stratégiai vezetése és operatív irányítása	Az intézményműködés menedzselése -Az intézményben jól bevált kommunikációs eszközök és csatornák további használata, továbbfejlesztési lehetőségeik felkutatása.

	-Az intézményi célok elérését támogató kapcsolatrendszer hatékony működtetése. -A partnereinkkel kialakult pozitív kapcsolatok erősítése, valamint a közös gondolkodás és együttműködés további lehetőségeinek felkutatása. -A pályakezdő és a fiatal kollégáknak a meglévő tudás és értékek átadása.
Az intézményi változások stratégiai vezetése és operatív irányítása	Változásokra, innovációra nyitott környezet teremtése -Az intézmény jövőképének, értékrendjének, pedagógiai és nevelési elvének a tanítási-tanulási folyamatokba történő beépítése. -Külső és belső intézményértékelés alapján az intézmény erősségeinek és fejlesztendő területeinek meghatározása. -A változások időbeni felismerése, és azokra adekvát válaszok adása.
Az intézményben foglalkoztatottak stratégiai vezetése és operatív irányítása	Az intézményben dolgozók menedzselése -Segítségnyújtás a válaszkeresésben a folyamatos kihívásokra, változásokra: workshopok, szakmai műhelymunkák szervezése az érintett témákban. -Belső képzések szervezésével, külső továbbképzések támogatásával szakmai kompetenciák fejlesztése. -Innováció, kreatív gondolkodás támogatása. -A pedagógus előmeneteli rendszerben való továbblépés támogatása, szakmai segítség biztosítása. -Az alkalmazottak értékelése során a fejlesztő szemlélet érvényesítése, az erősségekre való fókuszálás hangsúlyozása. -Folyamatos önfejlesztésre ösztönzés. A továbbképzési és belső tudásmegosztási programmal, a tanultak közös szellemi bázissá alakításával az óvodapedagógusok szakmai fejlődésének támogatása. -Nyugodt, pozitív munkahelyi légkör megteremtése. -A felmerülő konfliktusok szakszerű, tapintatos, konstruktív kezelése. -Csapatépítő jelleggel a MI tudat erősítése céljából különböző programok, rendezvények szervezése.
A vezetői kompetenciák fejlesztése	Hatékony önmenedzselés -A vezetési program időarányos megvalósulásának nyomonkövetése, felülvizsgálata.

	-A munkatársak véleményének beépítése a vezetői munkába. -Az alkalmazottak elégedettségének mérése a vezetői munkáról. -A szakmai megújulásra való elkötelezettség példaértékű megvalósítása. -Nyílt, őszinte kommunikáció és rendszeres visszacsatolás az alkalmazottakhoz és a partnerekhez egyaránt.
--	--

Az intézményfejlesztésre irányuló kiemelt célok

Területek	Elvárás, célok
Pedagógiai folyamatok	A PP-ben megfogalmazott célok elérését biztosító pedagógiai folyamatok tervezési, megvalósítási, ellenőrzési és értékelési rendjének tudatossága -Rendszerszemléletű nevelőmunka tervezése. -A pedagógiai folyamatok követhetőségének biztosítása a pedagógiai tervekben, gyermeki produktumokban. -Az intézményi alapidokumentumok alapján belső ellenőrzési rendszer működtetése.
Személyiség-és közösségfejlesztés	A pedagógiai programban meghatározottaknak megfelelő személyiség és közösség fejlesztési feladatok megvalósulása -A gyermekek személyes és szociális képességeinek fejlesztése céljából új módszerek, technikák elsajátítása, alkalmazása, és ezirányú módszertani tudás megosztása egymással. -A gyermekek szociális hátrányainak enyhítésére kidolgozott rendszer működtetése. -A gyermekek egészséges életmódra nevelése, egészségfejlesztő tevékenységek, programok szervezése. -A tehetségígéretes gyermekek felismerése és gondozása. -Intézményi és csoport szinten is közösségépítő programok szervezése, amelyeken a szülők is tevékenyen részt vesznek. - Elvek: gyermekközpontúság, értékközvetítés. - Az egyenlő hozzáférés elvének folyamatos érvényesítése.
Az intézményben folyó pedagógiai munkával összefüggő eredmények	Az eredményességi mutatók nyilvántartása, az eredmények rendszeres elemzése és azok visszacsatolásának megvalósítása

	-A gyermekek mérés-értékelésére irányuló rendszernek hatékony működtetése. -A pedagógiai programban megfogalmazott célok elérésének vizsgálata. -Az intézmény partnereinek bevonásával az intézményi működés szempontjából kulcsfontosságú sikertényezők indikátorainak azonosítása.
Belső kapcsolatok, együttműködés, kommunikáció	A pedagógusok többszintű együttműködésének és szakmai munkájuk intézményi célokkal összhangban történő megvalósítása. Tervszerűen működő, folyamatos megújulásra képes, innovatív közösségek kialakítása az intézményekben -Rendszeresen szervezett belső tudásmegosztás: továbbképzések, jó gyakorlatok átadása, szakmai műhelymunkák szervezése. -Folyamatos és hatékony, több csatornán működő kommunikációs rendszer működése. -A szervezeti egységek közötti kiegyensúlyozott és minőségi szakmai együtt gondolkodás megvalósítása, támogatása.
Az intézmény külső kapcsolatai	Hatékony külső partneri kapcsolat kialakítása és működtetése -A kiemelt kulcsfontosságú partnerek igényeinek, elégedettségének mérése, innovatív javaslataik befogadása. -Társadalmi érzékenyítés tudatos fejlesztése érdekében szervezetekkel, intézményekkel való kapcsolatfelvétel. Idősekkel való kapcsolat erősítése. -A szülőkkel való kapcsolat formai és az együttműködés tartalmi megújítása. -A fenntartóval konstruktív, hatékony együttműködés a sikeres intézményi működtetés érdekében. - Közös gondolkodás, együttműködés kulturális intézményekkel, civil szervezetekkel. -Rendszeres konzultáció a gyógypedagógussal, a logopédussal a hatékony integrált nevelés fejlesztése céljából. -Esetmegbeszélések, konzultációk gyermekek veszélyeztetettségének megelőzése és megszüntetése céljából. -Minél több helyi és regionális rendezvénybe való bekapcsolódás.

	-Tevékeny részvétel a különböző társadalmi, szakmai szervezetek munkájában. -Külhoni magyar óvodákkal való kapcsolatépítés. -Új partneri kapcsolatok keresése vagy a már meglévő kapcsolatok tartalmi gazdagítása.
A pedagógiai működés feltételei	Az intézményi erőforrások – humán és tárgyi - hatékony és eredményes kezelése -Az intézményi erőforrások folyamatos nyomonkövetése, meglevő eszközök megóvása. -Magas szintű, innovációra nyitott szervezeti kultúra megteremtése.
Az ÓNOAP-ban megfogalmazott elvárásoknak és a Pedagógiai Programban megfogalmazott céloknak való megfelelés	Az ÓNOAP és a Pedagógia Program összhangja -A Pedagógiai Program rendszeres felülvizsgálata, ha szükséges korrekciója. -Az ÓNAP-ban megfogalmazott elvárások és a Pedagógiai Program megfogalmazott célok folyamatos koherenciájának a biztosítása.