**PÁLYÁZAT**

BUDAPEST FŐVÁROS XIII. KERÜLETI ÖNKORMÁNYZAT EGYESÍTETT ÓVODA



MESÉSKERT TAGÓVODAVEZETŐ

(magasabb vezető) munkakör betöltésére

**Pályázó: Czvetnics Rita – tagóvoda vezető**

Budapest, 2018. 04. 26.

**Tartalomjegyzék**

1, Szakmai önéletrajz ………………………………………………………………………. 3

2. Bevezetés, motivációs levél …………………………………………………..…………. 6

3. Helyzetelemzés, erőforrás bemutatása, elemzése ………………….……………………. 8

3.1. Szociokulturális héttér

3.2. Humánerőforrás alakulása, alapszolgálatatásban résztvevő gyermekek

3.3. A Meséskert Tagóvoda pedagógiai szakmai munkája

4. Vezetői program ………………………………………….……………………………… 16

4.1. Jövőkép

4.2. Stratégiai célok

4.3. Stratégiai célok racionalizálása, az 5 vezetői kompetencia terület alapján

5. Összegző, záró gondolatok …………………………………………..…………………… 40

Nyilatkozatok

**1.Szakmai önéletrajz**

Családi indíttatás:

1973-ban szakmai életutamat édesanyám és nagyszüleim következetes és szeretetteljes légköre határozta meg. Gondoskodó és szorgalmas, becsületes családi mintát kaptam. További fontos állomás volt életemben, testvéreim születése. Megtanultam, hogy nemcsak „körülöttem forog a világ” és figyelni kell magamon kívül másokra (én-tudat és mi-tudat). Példaértékű volt családom kreatív megoldóképessége, a körülményekhez képest kellett megtalálni a lehető legoptimálisabb utat. Alapvető hozzáállás az volt, hogyan lehet továbblépni és milyen irányba, hogy belső értékeink megmaradjanak, ne sérüljenek a hozott döntések következtében.

Képzések:

1992-ben a Svetits Katolikus Gimnáziumban szerzett érettségi vizsgám után, 1995-ben a Hajdúböszörmény Óvóképző Főiskola, óvodapedagógus szakán végeztem, ahol rengeteg tapasztalatot szereztem a 6 hetes gyakorlat során: a gyerekekkel való egyéni bánásmód területén és a tudatos tervezés, valamint a következetes nevelőmunka kapcsán.

**1995-ben** tanulmányaimat folytatva az Eötvös Loránd Tudományegyetem Tanító- és Óvóképző Főiskola, általános iskolai tanítói szakot kezdtem el nappali tagozaton, amit Baján az Eötvös József Főiskola általános iskolai tanítói szakon, de már levelező tagozaton diplomát szereztem, szakdolgozatom témája: “Arisztotelész pedagógiai gondolatai” volt, melynek különleges elismertséget kapott.

**1996-2011**. Budapesten a **XIII. kerületi Önkormányzat 1. számú Napköziotthonos Óvodájában** dolgoztam, melynek mai neve: Angyalkert Tagóvoda. Szakmai fejlődésem szempontjából meghatározó volt számomra a 15 éves óvodapedagógusi munka, ebben az időszakban több területen fejlődtek képességeim:

1996-2000. közötti időszak, a kezdeti évek: az egészséges életmód munkaközösség tagjaként mélyebb ismereteket szereztem a testi-lelki-szellemi egészség összhangjának fontosságáról,

* érdeklődtem a környezet megismerésére nevelés hatékonyabb eszközei iránt, ezért elvégeztem „A zoopedagógia módszertana” című pedagógus továbbképzés (1998. szept. – nov.15.)
* a nagycsoportos korú gyermekekkel való foglalkozás ráébresztett arra, hogy az óvoda-iskola közötti átmenet mennyire nehéz a gyermekek és szülők számára egyaránt. 1996-1998. év közötti időszakban Baján az Eötvös József Főiskola általános iskolai iskolai tanító szakot fejeztem be sikeresen, mellyel hatékonyabb lett óvodapedagógusi munkám.
* az 1997-es évben elkezdtem a Pázmány Péter Katolikus Egyetem hittanári szakát, melyet 2000-ben abszolutóriummal zártam.

2000-2002. év közötti időszak az édesanyává válás folyamata volt, szülőként láttam a gyermeknevelés örömeit, nehézségeit és a lépésről-lépésre való fejlődését. Érzékenyebbé váltam a gyermekbetegségek kapcsán, súlyosan ételallergiás gyermekemnek fél éves korától 6 éves koráig gyógyszert kellett szednie, különös figyelmet fordítva az életmódjára és a táplálkozására.. Rengeteg elutasítással és nehézséggel birkóztunk meg ezekben az években. Szembesültem azzal a ténnyel, hogy mennyire kevés a támogató, elfogadó és befogadó szemléletű ember.

2002-2011.év közötti időszak a „felnőtté válás” folyamatával jellemezhetném:

gyermekem számára sikerült egy nagyszerű integráló csoportot találnom, a Meséskert Óvodában másságát elfogadták és kölcsönösen ő is elfogadta az autista kisfiút és a Down szindrómás kislányt. Szülőként átélhettem, milyen nagyszerű dolog az inkluzív nevelés megvalósítása.

2002. évtől folytattam az óvodapedagógusi munkát, az óvodai csoportomba járó gyermekek 67%- a hátrányos helyzetű volt és minden évben volt 1-2 gyermek, aki veszélyeztetett volt életkörülményeiből adódóan. Kerestem a lehetőségeket a gyermekvédelmi felelőssel közösen, hogy segítsem, vagy megelőzzem a hátrányok kialakulását. A hatékonyabb segítségnyújtás érdekében többirányú képzésen is résztvettem:

* + 30 órás akkreditált képzés: A gyermekbántalmazás felismerése, kezelése és megelőzése (2005. okt.4 – nov. 29.)
  + 60 órás akkreditált továbbképzés: Óvodai-iskolai gyermekvédelmi felelősök képzése (2006. jan. 18 – ápr. 26.)
  + A kompetencia alapú programcsomag adaptálásának lehetőségét és az ezzel kapcsolatos információkat 2006. szeptemberben kaptam. Az előkészítő szakaszban egy 120 órás képzésben vettem részt „Az együttnevelés elmélete és gyakorlata” címmel. (2006. aug. 28 – okt. 20.)
* szakmai munkámat gazdagították a képzéseken szerzett ismeretek, átgondoltabban tudtam az adott helyzetekre reagálni, kollégáim szívesen kértek tanácsot tőlem. 2007-től **gyermekvédelmi felelős** lettem az óvodában, több esetkonferencián és védelembe vételi eljáráson vettem részt. Igyekeztem együttműködni a családgondozókkal és megfelelő cselekvési tervet kidolgozni a gyermekek mindenek felett álló érdekében.
* 2008-2010. között óvodapedagógusi munkám mellett szakvizsgás képzésre jártam, az ELTE-TÓFK gyógytestnevelés szakra, hogy eredményesebb és tudatosabb legyen a gyermekkel való mozgásfejlesztés megvalósítása. Több szakmai bemutatót tartottam kolléganőmmel közösen.

2011-napjanikig, a kiteljesedés és önmegvalósítás időszaka:

* 2011. augusztus 29-től a Meséskert Tagóvoda vezetője lettem, az Óvodaigazgató asszony felkérésére. Nagyon megtisztelő volt számomra, hogy abban az óvodában lehetek vezető, amelyben a fiam annak idején integráltan nevelkedett. Kihívásnak tekintem az autista gyermekeket befogadó óvodában, az integrációs folyamat segítését, a gyógypedagógusokkal való együttműködés megerősítését. Büszke vagyok arra, hogy alkalmazotti közösségünkben együtt örülhetünk a sikereknek, pályázatoknak és a nehézségeket is együtt orvosoljuk.
* 2012-2014. a BME Közoktatás vezetői szakvizsgás képzésén vettem részt, szakdolgozati témám a saját óvodám történetének megírása volt, „Meséskerti történet 1954-2014.” címmel.

Jelenleg is a Meséskert Tagóvoda vezetőjeként egy csodálatos, korszerű és egyedi építészeti épületben végzem munkámat, kollégáimmal együttműködve.

Elismerések, publikáció:

* 2009-ben munkám elismeréseként az oktatási minisztertől Teleki Blanka-díjat kaptam, mint „Esélyteremtő pedagógus”. Nagy hatással volt nevelő-oktató, fejlesztő munkámra ez a kitüntetés, megerősítés volt a díjra felterjesztő szülők és kollégák részéről.
* 2010. decemberében a Prizma EGYMI Integrációs díját kaptuk meg kolléganőmmel, ami tovább lelkesített bennünket az integrációs tevékenység minél teljesebb megvalósításában.
* 2012-ben az OFI által támogatott kutatásfejlesztésben vettem részt
* 2013-ban a NOVUM Könyvkiadó és szerkesztő felkérésére, könyvet írtam: ITT A TORNA címmel
* 2015. év Meséskertes dolgozója díjat kaptam a kollégák és a szülők véleménye és javaslata alapján.

**2.Bevezetés – motivációs levél**

*„Ha az amit teszel arra inspirál másokat, hogy többet álmodjanak, többet tanuljanak, többet tegyenek és többé váljanak, akkor vezető vagy.”*

*(John Quincy Adams)*

A Bp. Főv. XIII. Kerület Önkormányzat Egyesített Óvoda által kiírt **a „Közalkamazottak jogállásáról szóló” 1992.évi XXXIII törvény 20/A. alapján hirdetett tagóvoda vezető (magasabb vezető) munkakör betöltésére** (azonosítószám: 8/4/2018), jelenlegi tagóvoda vezetőként írom pályázatomat.

1996-tól dolgozom a XIII. Kerületben óvodapedagógusként, 2011-től a Meséskert tagóvoda vezetőjeként végzem szakmai munkámat.

Motivációs erőként hatnak rám a gyermekek hatékonyabb fejlődése érdekében elért eredmények, kollégáim pozitív hozzáállása, fejlődésre és önképzésre való nyitottságuk, partnereinkkel való sikeres együttműködések sorozata, valamint a gyermekek-kollégák-szülők által történt pozitív visszajelzések.

Az elmúlt 23 esztendő megerősített abban, hogy az óvodai nevelés mennyire meghatározza a gyermekek, későbbi fejlődésének sikerességét és eredményességét. Felelősségteljességgel és tudatos felkészültséggel arra törekedtem, hogy a feladataimat szakszerűen végezzem.

2011-2018. a tagóvodavezetői feladataimat:

- gyermekek sokoldalú és harmonikus fejlesztése érdekében igyekeztem a fenntartói elvárásoknak és a magas szakmai színvonalnak megfelelően megvalósítani,

- a tagóvodai hagyományok, értékek megőrzése mellett az innovatív törekvésekkel összhangban alakítottuk a Meséskert Tagóvodát magas szakmai színvonalon működő intézménnyé,

- Meséskertünkbe érkező gyermekeket mindennap szeretettel fogadtuk, felkészülten fejlesztettük/neveltük és készségesen segítettünk az önállóságra való nevelésben, a szülőkkel együttműködve,

- elkötelezett és hivatástudattal rendelkező kollégáimmal közösen valósítottam meg a kitűzött céljainkat; harmonikus szervezeti klímával rendelkező, képzett és együttműködést támogató munkahelyi közösségben: az óvodapedagógusokkal, pedagógiai asszisztensekkel, dajka nénikkel, óvodatitkárokkal, kertésszel és a munkánkat segítő közmunkásokkal.

- az Egyesített Óvoda igazgatóságával történő folyamatos munkakapcsolat segítette és eredményesebbé tette vezetői munkámat, egyeztetésekkel tudtuk az óvoda működtetésével kapcsolatos kérdéseket megbeszélni,

- a jogi szabályozók figyelembevételével arra törekedtem, hogy az előírásoknak maximálisan megfeleljen óvodánk: pedagógiai feladatok ellátásában, tanügyigazgatási dokumentációk vezetésében, munkaügyi területen, valamint a pénzügyi- és gazdasági feladatok ellátásában,

- vezetői képességeimmel mindent megtettem annak érdekében, hogy a Meséskert tagóvoda a XIII. Kerületben egy minőségileg kiemelkedő és szakmailag elismert intézmény legyen.

Belső indíttatásom és elkötelezettségem alapján igyekeztem vezetői munkámat végezni az elmúlt 7 esztendőben: az értékeket megbecsülve, a fenntartói elvárásokat tiszteletben tartva, a gyermeki igényeket és munkatársi nevelőpartneri viszonyt elmélyítve.

Kollégáim bíztatása és lelkes támogatása motivál, hogy az elkezdett vezetői munkát folytassam a következő 5 nevelési évben is. Közös erővel és összehangolt munkával kívánom elérni a pályázatomban megfogalmazott célokat, a hozzá kapcsolódó feladatokkal.

**3. Helyzetelemzés, erőforrás bemutatása, elemzése**

3.1. Szociokulturális héttér

3.2. Humánerőforrás alakulása, alapszolgálatatásban résztvevő gyermekek

3.3. A Meséskert Tagóvoda pedagógiai szakmai munkája

3.1. Szociokulturális háttér

Budapest Főváros XIII. kerületi Önkormányzat Egyesített Óvoda Meséskert Tagóvodája, a Lehel tér közelében, a Kassák Lajos u. 17 szám alatt található. Az óvoda igazgatási feladatainak ellátása 2007-től, a 18 tagóvodát egyesítő központban valósul meg, egy igazgató és egy általános igazgatóhelyettes-szakmai vezető irányításával, valamint 2 ügyviteli dolgozóval. Az Egyesített Óvoda Igazgatóságával folyamatos egyeztetéssel és együttműködéssel valósul meg az intézményhálózat jogszerű működése. Az Egyesített Óvoda igazgatója közvetlenül irányítja a tagóvodavezetőket, állandó együttműködés révén.

Az intézménygazdálkodással kapcsolatos irányítási feladatokat az IMFK látja el a XIII. Kerületi Önkormányzati óvodákban. Az intézmény önállóan rendelkezik a költségvetés kiemelt előirányzatai felett – személyi juttatások, munkaadókat terhelő járulékok, dologi kiadások, felhalmozási, felújítási kiadások – vonatkoztatásában.

A XIII. kerület tagóvodái önkormányzati fenntartású és működtetésű intézmények.

A fenntartó Meséskert Tagóvodánkat teljeskörűen felújította, melynek köszönhetően korszerű passzív óvodaépületben kezdhettük meg 2016. szeptemberben az óvodás gyermekek nevelési/tanítási folyamatát, összesen 16 óvodai csoportban, 400 férőhellyel.

A Meséskert Tagóvoda 1954-től működő óvoda, 2018/2019. nevelési évben ünnepeljük fennállásának 65. évfordulóját.

* Az óvoda infrastrukturális fejlődés eredményeként “zöld szigeten” helyezkedik el, a Skanska Irodaépület szomszédságában,
* a XIII. Kerület középpontjában található óvodai körzetünkben több lakás is épül, folyamatosan növekszik a gyermeklétszám,
* Az óvodás gyermekeink között megtalálhatók az újlipóti elit negyedtől kezdődően a Szabolcs utcában élő hátrányos helyzetű gyermekek, fontosnak tartjuk a multikulturális nevelést és a másság elfogadását.
* Gyermekvédelmi feladatunk többféle területen valósul meg:
  + hátrányos helyzetű gyermekek arány az utóbbi 2 nevelési évben 1-2 %-ot sem éri el, de mégis szükségessé vált az esetkonferenciák és védelembe vételi eljárás kezdeményezése,
  + néhány esetben gondot jelent a rendszeres óvodába járás,
  + kapcsolattartási és tájékoztatási kötelezettség a külön élő szülők esetében,
  + nevelőszülői és örökbefogadott gyermekekre különös figyelmet fordítunk, a szülőkkel szoros együttműködésben,
  + egy-szülős családoknál előforduló nevelési problémáknál szakmai segítségadás.
* A tagóvodánk körzetébe tartoznak az új építésű és régi típusú lakóépületek, valamint a panelházakban élő családok gyermekei.
* A csoportokba közel azonos korú gyerekek járnak, de van egy vegyes szervezésű csoportunk is.
* Csoportszobáink világosak, barátságosak, családias kialakításúak,
* Jól felszerelt tornatermeink vannak, ahol sokféle tornaszer áll a gyermekek rendelkezésére.
* Felújított játszóudvarunk és a tetőkertünk az európai normáknak, a biztonsági előírásoknak megfelel, ahol gyerekek mozgásigényét változatos, életkori sajátosságaiknak megfelelő játékeszközök biztosítják. Adottságai lehetővé teszik, hogy kora tavasztól késő őszig a lehető legtöbb tevékenységet, foglalkozást a szabad levegőn végezzünk.
* Változatos mozgásfejlesztő eszközök használatával ügyesedhetnek, ezek alkalmasak a szervezett mindennapi mozgás lebonyolítására is. Lehetőség van nyáron frissítő tusolásra, valamint a teraszon, az árnyékoló alatti hűsölésre, a tetőkertben párakapu használatára.
* Sajátos arculatát a nyitottság és a partneri igények, elvárásoknak való megfelelés jellemezi, magas színvonalú szakmai munka végzésével.
* Óvodaépületünk tisztaságára és esztétikumára fokozott figyelmet fordítunk, a HACCP előírásoknak megfelelően teljesítjük a feltételeket. Havonta tisztasági ellenőrzést és értékelést tartunk, melyeknél kiemelt szempont a gyermekek egészséges környezeti feltételeinek megteremtése, folyamatos biztosítása.
* Mentálhigiénés megsegítésre van lehetőség az óvodapszichológus együttműködése során, ill. nevelésnélküli munkanapon ízelítőt kapott az Alkalmazotti közösség az egészséges kommunikációval kapcsolatosan.
* Alkalmazotti közösségünk „nyitott szemmel” figyeli a környezet fenntarthatósággal kapcsolatos híreket, pályázati lehetőségeket, kutatja a forrásokat.
* Integrációs tevékenységével elsőként kezdte meg kerületünkben a sajátos nevelési igényű gyermekek befogadását. Az óvodánk alkalmazotti közösségére hagyományosan jellemző a gyermekszerető és tisztelő, lelkiismeretes, hivatástudatos munka.

**Meséskert Tagóvoda és partnerei:**

* Szülői közösségünk együttműködő, támogatja az óvoda és a család kapcsolatát erősítő programokat: kiscsoportosoknak szervezett játszó-délelőtt, szülői teadélután óvodapszichológussal, őszi takarítási világnap munkadélután, adventi és húsvéti barkács-délután, farsangi táncház, tavaszi kertészkedés, Alapítványi Esten való aktív részvétel, nyári udvarrendezési munkálatok. Szülői közösségük által szervezett megbeszéléseken építő jellegű ötleteikkel segítik az óvodai fejlesztési lehetőségeiket: pályázatok, partnerkapcsolatok cégekkel, vállalkozókkal, valamint az egészségmegőrző programokkal. Az évente végzett szülői elégedettségmérés eredményei alapján, a szülők tapasztalatai szerint: az óvodába járó gyermekük képességei fejlődnek, az óvodapedagógusok felkészültek, elégedettek a tájékoztatási lehetőségekkel, az óvoda megalapozza az egészséges életmód iránti igényt, elégedettek az óvoda tisztaságával, hálásak a gyermekeknek adott szeretetért és figyelemért. Fogadóórák látogatottsága óvodánkban 80-90%-os, érdeklődők gyermekük fejlődése iránt, elfogadják az óvodapedagógusok szakmai tapasztalatait, gyakorlati tanácsait.

A szülői elégedettségmérés 2015. és 0 2017. évben végzett eredményét szemlélteti a következő ábra:

KÉP BEILLESZTÉS - JOHITÓL

A szülők elégedettségi mutatóit elemezve azt látjuk, hogy az elvárásaiknak és igényeiknek megfelelően történnek a visszajelzések a gyermekek fejlődéséről. Elismerik a kiemelt feladatainkat: környezettudatosságot, az egészséges életmódra való nevelést, a képesség kibontakoztatását, az előítélet mentességet és a gondozottságot. Hosszú távon megvalósítandó terv a tehetség kibontakoztatása.

* Meséskert Környezeti Nevelési Alapítvány Óvodánk Alapítványa, a Meséskert Környezeti Nevelésért Alapítvány, 2002 óta működik. Az óvodai kirándulások, állatkerti bérletek, hagyományőrző foglalkozások finanszírozásával segíti a gyerekek élményhez juttatását, támogatja a hátrányos helyzetű gyermekeket. Állatkerti belépő vásárlásával lehetővé teszi gyermekeink számára az állatok világával való közelebbi ismerkedést. Alapítványi estek szervezésével célunk a gyermekek számára esztétikusabb, tisztább, zöldebb környezet alakítása.
* Intézményekkel való szakmai együttműködéseink:
* Egyesített Óvoda igazgatóságával és az ügyviteli dolgozókkal folyamatos a kapcsolatunk, az óvoda működésének és működtetésének érdekében, szakmai munkaközösségekbe való aktív bekapcsolódásban, tudás megosztásban egyaránt,
* a XIII. Kerületi Önkormányzat Szociális- és Egészségügyi Osztályával, ill. a Gyámhatósággal esetenként vesszük fel a kapcsolatot, jelzésekre és megkeresésekre a szükséges lépéseket megtesszük,
* XIII. Kerületi Prevenciós Központ és Gyermekjóléti Szolgálattal és a családgondozókkal a gyermekvédelmi esetekben egyeztetünk és szükség szerint eljárásokba bekapcsolódunk, a gyermekek mindenek felett áló érdekét képviselve,
* Prizma Általános Iskola és Óvoda Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény (EGYMI) utazó-gyógypedagógusaival van együttműködési kapcsolatunk, segítik tagóvodánkban az integráltan nevelkedő sajátos nevelési igényű gyermekek fejlesztési folyamatát. a Szakértői és Rehabilitációs Bizottság javaslata alapján,
* Budapest Főváros XIII. Tankerületi Pedagógiai Szakszolgálatban történnek az óvodapedagógusi megfigyelések tapasztalatokon alapuló problémák jelzése, szülővel egyeztetve vizsgálata; valamint iskolaérettségi vizsgálat és logopédiai ellátással biztosítják az óvodánkba járó gyermekek számára a szakszerű ellátást,
* XIII. Kerületi Gyermekorvosi és Védőnői Szolgálattal való együttműködésnek köszönhetően a szűrővizsgálatokat szakemberek végzik; ill. a Gyermekfogászati szűrővizsgálat is évente megtörténik,
* a bölcsődékkel és az általános iskolákkal való kapcsolatunkat igyekszünk szervezettebbé tenni, mert fontosnak tartjuk a két „állomás” közötti óvodai nevelés folyamatát segíteni, valamint az átmeneti időszakban a ráhangolódást támogatni: nyílt napok, visszalátogatások, ünnepségek, sport rendezvények,
* az Egyesített Óvodában tagóvodák közötti hospitálási rendszerrel, megismerkedhetnek a kollégák a tagóvodák sajátosságaival és gyakorlat-szakmai tapasztalatokat szerezhetnek,
* integráló óvodaként bemutatkoztunk kerületi tagóvodák pedagógusainak és a jó-gyakorlatainkat igyekeztünk átadni, ötleteinket megosztani,
* civil szervezetek, vállalkozások és egyéni vállalkozók is támogatják az óvodánkba járó gyermekeket, a Meséskert Környezeti Nevelési Alapítvány működését.

3.2. Humánerőforrás alakulása, alapszolgálatatásban résztvevő gyermekek

A Meséskert Tagóvoda alkalmazotti közössége 2014-2016. közötti időszakban, óriási változáson ment keresztül.

Az óvodai épületünk 5 év alatt háromféle telephelyen volt:

* 2015. Kassák L. u. 17. szám alatt 8 óvodai csoporttal,
* 2014-2016. Kresz G. u. 20/a. és Tátra u. 28-32. szám alatt: 6 és 2 csoportos óvodaként,
* 2016-tól ismét a Kassák L. u. 17. szám alatt működik óvodánk, teljesen új és európai minősítéssel rendelkező passzív házban, ahol 16 csoportban zajlik a gyermekek nevelési/tanulási folyamata.

A humánerőforrásunk a telephelyek változásából adódóan és az épület férőhelyeinek tekintetében is folyamatosan alakult, bővült.

A gyermeklétszám növekedését figyelembe véve, az utóbbi 3 évben, az alkalmazotti közösségünk összetételének száma:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2013/2014. nevelési évben** | **2015/2016. nevelési évben** | **2017/2018. nevelési évben** |
| Óvodapedagógusok száma | 18 fő | 18 fő | 35 fő |
| Gyakornok óvodapedagógusok száma | 3 fő | 2 fő | **12 fő** |
| Szakvizsgázott óvodapedagógusok száma | 3 fő | 7 fő | 9 fő |
| Másoddiplomás óvodapedagógusok száma | 3 fő | 2 fő | 3 fő |
| Mesterpedagógusok száma | - | 1 fő | 1 fő |
| Pedagógiai asszisztensek száma | 3 fő | 3 fő | 6 fő |
| Nevelő munkát segítők száma | 12 fő | 13 fő | 22-23 fő |

Az óvodapedapedagógusok sokrétű végzettsége a gyermeki személyiség sokoldalú kibontakoztatására ad lehetőséget. Színes skálát mutatnak az elmúlt 5 továbbképzései és a pedagógusok plusz végzettségeinek térképe.

2013-2018. közötti időszakban, elsősorban a továbbképzésre kötelezett óvodapedagógusaink vettek részt:

* Az okoskocka eszközcsalád pedagógiai alkalmazása 2x30 órás akkreditált tanfolyamon részt vett: 2 fő;
* „Zöld Óvoda” cím megtartása pályázat és képzés: 2 fő
* Hatékony Kommunikációs technikák 1 fő
* Integrált nevelés az óvodai-iskolai gyakorlatban; Integrációs program alkalmazása az óvodában; SNI pedagógiai alapjai, 30 és 60 órás akkreditált képzés: 4 fő
* Stressz, kiégés a pedagógus pályán: 1 fő
* Együttműködés, szolgáltatás, partnerség akkreditált képzés: 3 fő
* Látható hangok 60 órás akkreditált képzés: 2 fő
* Egészségnevelés akkreditált képzés: 1 fő
* Komplex Mozgásterápia 60 órás akkreditált képzés: 1 fő
* Mozgásfejlesztés az óvodában 30 órás akkreditált képzés: 2 fő
* Táj-tér-tár 60 órás akkreditált képzés: 2 fő
* Gyermek Jóga oktató 120 órás képzés: 1 fő
* Montessori módszer alkalmazása a pedagógiában 60 órás akkreditált képzés: 2 fő
* Szenzitív környezet pedagógia akkreditált képzés: 1 fő
* Sindelar-Zsoldos program akkreditált képzés: 1 fő
* Óvodai nevelés a művészetek eszközeivel 60 órás akkreditált képzés: 1 fő
* Multikulturális tartalmak és interkulturális nevelés akkreditált képzés: 1 fő
* Környezeti kultúra az óvodában akkreditált képzés: 1 fő
* Persona Doll akkreditált képzés: 1 fő
* Tehetség gondozás elmélete akkreditált képzés: 1 fő
* Népi játék, néptánc alapú mozgásfejl. és tehetséggondozás az óvodában képzés: 1 fő

Pedagógus szakvizsgás képzésen résztvevők:

* Közoktatás vezető képzés: 2 fő
* Gyermektánc az óvodában: 2 fő
* Inkluzív nevelés az óvodában: 1 fő
* Drámapedagógia az óvodában: 1 fő
* Mentálhigiéné az óvodában: 1 fő
* Néphagyomány őrzés az óvodában: 1 fő
* Fejlesztő pedagógusi képzés: 2 fő

Nevelő munkát segítők képzettsége:

* Gyógypedagógiai asszisztens képzés: 1 fő
* Pedagógiai asszisztens képzés: 6 fő

A Nevelőtestületünkre általában jellemző a befogadó nyitottság, aktivitás, kreativitás, gondos munkavégzés, tartalmas szakmai és munkatársi együttműködés.

A gyakornok óvodapedagógusok számának nagymértékű növekedése újabb feladatokat jelentett tagóvodánk számára: a mentor óvodapedagógusok rendszeres konzultációk, csoport látogatások és hospitálások felajánlásával igyekeznek személyre szabott formában segíteni.

A pedagógus előmeneteli rendszerhez kapcsolódó minősítési eljárásra való felkészülést hatékonyan és szakmailag is támogatja a fókusz-csoportos megbeszélés, ahol a portfólió készítéstől a minősítő vizsgáig részletesen átbeszéljük a szempontokat és az értékelési indikátorokat. Tapasztalataink alapján az önértékelésre készülő óvodapedagógusoknak is hathatós segítség az óvodánkban dolgozó mesterpedagógusunk, aki szakértői szemmel és kiváló szaktudással képes útmutatást adni.

A pedagógiai asszisztensek beosztása a gyermeklétszámhoz igazodik, elsősorban a megsegítést igénylő gyermekek csoportjában dolgoznak, az óvodapedagógusok és a gyógypedagógus szakmai iránymutatása alapján. Elkészítik a sajátos nevelési igényű gyermekek számára szükséges eszközöket, az autista gyermekek tájékozódásához a napirendi kártyákat, a különleges bánásmódot igénylő gyermekek viselkedés problémáinak kezelésében korszerű módszereket alkalmaznak.

**Életkori megoszlása 2015. és 2016. évben:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Életkor* | *2015. év* | *2016.év* |
| 25 év alatti | 11% | 12% |
| **25-29 éves** | **44%** | **30%** |
| 30-34 éves | 11% | 6% |
| 35-39 éves | 16% | 3% |
| 40-44 éves | 16% | 9% |
| 45-49 éves | 22% | 15% |
| 50-54 éves | 27% | 9% |
| 55-59 éves | 11% | 3% |
| 60-64 éves | 11% | 12% |

Az életkor-fánk is mutatja az óvodában dolgozók fiatalok, lendületesek és képesek a fejlődésre.

Az új dolgozók szakmai munkájukat segíti a mentor, valamint a társ-kolléga. Többféle fórum beszélgetést tartottunk, ahol a kollégáink megismerkedhettek hagyományainkkal, tagóvodai szokásainkkal. Az együttműködésre való törekvés nem életkorhoz kötött, hanem belső indíttatás valamennyi kollégában, tisztelik egymást és készséggel kérnek segítséget, ha arra szükség van, elbizonytalanodásukban is találnak támogató kollégát.

Vezetőként személyre szabott beszélgetéseket kezdeményezek, szakmai fejlődés és egyéni képességfejlődés témában. Célom, hogy minden korosztály tartsa fontosnak a tagóvodai célok megvalósítása iránti elkötelezettséget, tudja pontosan, hogy milyen faladatai vannak és képes legyen önálló munkaszervezésre.

Alapszolgáltatásban részvevő gyermekek ellátásának elemzése:

A humán erőforrások alakulását befolyásoló telephelyek változásai, a gyermekek életében nem okozott változást, az óvodapedagógusok személyiségének és a gyermeki rugalmas alkalmazkodó képességnek köszönhetően, az óvodai csoportok létszáma átlagosan 22-26 fő között volt.

Meséskert Tagóvodánk hagyományait, programjait és értékközvetítő attitűdjét „átköltöztettük és vittük magunkkal”; a gyermekközpontúságtól a szakmai felkészültségen keresztül a munkatársak közötti jó kapcsolatig mindent. A vezetői inspirálás, folyamatos kapcsolattartás, körültekintő szervezői munka és az óvodapedagógusi találékonyság állandó volt; a különleges bánásmódot igénylő gyermekek számára is biztosítva volt a javasolt fejlesztés.

Fejlesztő foglalkozáson résztvevő gyermekek száma:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **2016-2017.**  **nevelési évben** | **2017-2018.**  **nevelési évben** |
| **Gyermek létszám** | **179-182 fő** | **377-380 fő** |
| **Sajátos nevelési igényű gyermekek száma** | **10-12 fő** | **18-19 fő** |
| **BTM gyerekek** | **1 fő** | **2 fő** |
| **Fejlesztő foglalkozáson részt vevő gy. száma** | **71 fő** | **80 fő** |
| DIOÓ programban résztvevő gyermekek | 32 fő | 29 fő |
| Mozgásfejlesztésre járó gyermekek száma | 24 fő | 37 fő |
| Fejlesztőpedagógusi foglalkozáson résztvevők | 25 fő | 24 fő |
| Tagóvodai gyógypedagógusi ellátásban részesülő gyermekek száma | (nem volt tagóvodai gyógyped. státusz) | 8 fő |
| Utazó gyógypedagógusi ellátásban részt vett gyermekek (PRIZMA EGYMI) | 15 fő | 15 fő |
| Utazó mozgásfejlesztésben részesült (PRIZMA) | 2 fő | 6 fő |
| Mozgásfejlesztés (PRIZMA EGYMI) | 5 fő | 3 fő |
| Logopédiai foglalkozásra járó gyermekek (Szakszolgálat) | 21 fő | 27 fő |
| Alapozó terápián részt vett gyermekek száma | 3 fő | 3 fő |

Van olyan gyermek, aki több fejlesztő foglalkozáson is részt vett.

Meséskert Tagóvodánkban homogén óvodai csoportok vannak, év közben történő beiratkozások és óvodai felvételek miatt 1 óvodai csoportunk vegyes életkorú gyermekek csoportja lett. Átlagosan: 23-25 gyermek jár egy óvodai csoportba, a számított létszámok alapján. A gyermekek számára az óvodapedagógusok kötetlen formában, kezdeményezéssel ajánlanak tevékenységeket és motiválják őket a játéktevékenységekbe épített fejlesztésekbe.

Napirend határozza meg a gyermekek mindennapi szokásait, eszerint alakítják a szomszédos csoportok is életritmusukat (közös mosdó- és öltöző helyiség használata). Hetirend szerint történi a foglalkozások/tevékenységek megvalósítása:

* Verselés, mesélés,
* A külső világ tevékeny megismerésére nevelés,
* Matematikai alapú tapasztalatszerzés,
* Ének, zene, énekes játék, gyermektánc,
* Rajzolás, festés, mintázás, kézimunka,
* Szervezett mozgás fejlesztés.

A gyermeki fejlődést nyomon követő mérőeszközt, az Egyesített Óvoda Mérés-Értékelés Munkaközössége dolgozta ki, melyet az Egyesített Óvoda tagóvodái egységesen használnak: kiscsoportban tavasszal mérjük és értékeljük a gyermekek képességeit, középső- és nagycsoportban évente 2 alkalommal figyeli meg és írásban rögzíti az óvodapedagógus a gyermek fejlődését. A mérési eredmények alapján a gyermekek egyéni, ill. differenciált fejlesztésben részesülnek, melyet az óvodai csoportjukban az óvodapedagógus végez.

Az óvodánkban dolgozó fejlesztő pedagógusok és a gyógypedagógus az óvodapedagógus kérésére, megfigyeli a gyermeket a csoportban, vagy DIFER-rel megállapítja fejlesztendő területeket. A fejlesztőpedagógus az eredmények függvényében egyéni fejlesztő foglalkozásokra viszi az óvoda épületének II. emeletére (mozgásfejlesztésnél a tornaterembe), vagy az óvodai csoporton belül megvalósítható fejlesztési javaslatokat ad.

A gyermekek életkori sajátosságait figyelembe véve dolgoznak fel a csoportban egy-egy témát, vagy projektek keretében mélyítik el az ismereteket, különböző tapasztalatszerzési lehetőségeket biztosítva. Fontosnak tartjuk, hogy a gyermekek „játszva tanuljanak”, vagyis örömmel kapcsolódjon be a tevékenységekbe, a nevelési folyamatokba.

3.3. A Meséskert Tagóvoda pedagógiai szakmai munkája

Az Egyesített Óvoda Pedagógiai programjára épülő, **tevékenységközpontú óvodai program**mal dolgozunk: sajátossága a gyermeki tevékenységre épülő nevelés, melyet a teljes nevelési folyamaton keresztül megvalósítunk. Elvárásendünkben és gyakorlati-módszertani útmutatónkban hangsúlyozottan megjelenik a mindennapi nevelési/tanítási folyamat során érvényesülő: játék tevékenység és mozgástevékenység.

Alkalmazotti közösségünkből 5, majd később **7 munkacsopor**t alakult ki, melyek a tagóvodai kiemelt feladatok megvalósítását és hagyományai igyekeztek elérni.

Tagjai az óvodapedagógusok és nevelő-oktató munkát segítő kollégák. Az egyéni érdeklődések és erősségek figyelembevételével kértük fel a munkacsoportok koordinátorait, hogy az adott csoportban meghatározott és vállalt feladatokat egymás között lépésről-lépésre megszervezzék. A munkacsoport koordinátorai a tagokkal közösen éves tervet készítenek a tagóvodai munkaterv alapján, majd havonta tartanak megbeszélést a kitűzött feladatok és programok megvalósításáról, ill. értékelik az elmúlt események eredményességét. A tagóvodánkban működő munkacsoportok és feladataik:

* Egészséges életmódra neveléssel foglalkozó munkacsoport tagjai végzik: a családi-egészségnapok szervezését, a téli teahét lebonyolítását; egészséges mikulás csomagok összeállítását; tagóvodai szinten figyelemmel kísérik a mindennapi gyümölcsfogyasztást.
* Környezettudatos neveléssel foglalkozó munkacsoport feladata: szelektív hulladékgyűjtés folyamatának megvalósítása tagóvodai szinten; zöld jeles napokhoz kötődő hagyományok ápolása; óvoda udvarának és kertjének gondozása; állatkerti séták, kirándulások és Madár-ovi foglalkozások szervezése; a Meséskert Környezeti Nevelési Alapítvánnyal való közös gondolkodás és támogatási lehetőségek erősítése.
* Hagyományápoló- és dekorációs munkacsoport végzi: tagóvodai ünnepeink és hagyományainkhoz kapcsolódó programok szervezését és lebonyolítását; az óvoda épületének egységes díszítése, különösen a közösen használt helyiségekben: bejárati aula, öltözők előtere, közlekedő folyosó és lépcsőház; alkalomszerű rendezvények során, ajándéktárgyak készítését.
* Információs munkacsoport a külső-belső kommunikációt segíti: pontos tájékoztatás; külső-belső kapcsolatok támogatása: óvoda-szülők; óvoda-bölcsőde; óvoda-általános iskola és tagóvodák között; pályázatok felkutatása, írása, továbbítása; honlap szerkesztése; havi programtervek összeállítása, érintettek részére elküldés (kollégák, segítő szakemberek, szülők részére); hírlevél és meghívók szerkesztése.
* Szakmai munkacsoport koordinálásában történik: a törvényi változások nyomon követése, szükség szerint csoportnapló összeállítása; mérés-értékelés folyamatának nyomon követése, tagóvodai szinten történő összesítése; elégedettségmérő kérdőívek elemzése, értékelése és intézkedési terv készítése; dokumentumok elemzése, időszakonként felülvizsgálata; szakmai iránymutatás a munkatervben kiemelt feladatok megvalósítása területén.
* Integrációs munkacsoport faladatai: segítő szakemberekkel (utazó-gyógypedagógus, utazó-logopédus, pszichológus, logopédus, védőnő, gyermekvédelmi felelős) való együttműködés összehangolása; egyéni fejlesztés eszköztárának bővítése, jó-gyakorlatok átadása és az SNI gyermekeket integráló óvodapedagógusokkal eseti megbeszélések szervezése.
* Vendéglátó-fogadó munkacsoport feladatai közé tartozik: épületlátogatásra érkező vendégek fogadása, étkezéshez szükséges előkészületek, szervezési feladatok végzése, értekezletekre és megbeszélésekre büfé-asztal készítése, valamint a „Vendégkönyvünk” gondos vezetése, az eseményeket és a látogatásokat követően lehetőség felajánlása bejegyzésre.

**Sikereink és eredményeink:**

Díjak:

* 2012. „Madárbarát Óvoda” cím;
* 2013. Zöld Óvoda I. cím;
* 2016. Zöld Óvoda II. cím;
* 2017. Virágos Magyarországért különdíj;
* 2017. évi Építészeti Nívódíj

Szakmai elismerések, 2012-2017. év között:

* integrációs díjak,
* Arany Katedra Emlékplakett,
* Szent Gergely díj,
* XIII. Kerületi Év Pedagógusa díj,
* XIII. Kerületi év dajkája cím,
* szakmai pályázaton elért 2. helyezett.

Ferenczy Ágnes, az AOSZ Esőember-újság szerkesztője, riportot készített az autista gyermekek óvodai integrációjáról. „Ahol a képekből szavak születnek” – címmel jelent meg az újságcikk.

A XIII. Kerületi HÍRNÖK újságban is több alkalommal írtak Meséskert Tagóvodánkról.

Bemutató foglalkozások:

* a kerületi szakmai munkaközösségi foglalkozásokon évente 2-3 óvodapedagógusunk kap felkérést;
* társ-tagóvodák nevelőtestülete látogat el 1-1óvodai csoportunkba az integrációs jó-gyakorlatok adaptálása érdekében;
* Apor Vilmos Katolikus főiskola hallgatói teljesítik kötelező gyakorlatukat 5 magyar-angol kétnyelvű csoportunkban;
* évente 4-5 óvodapedagógus hallgató választja tagóvodánkat, hogy 8 hetes szakmai gyakorlatát és zárófoglalkozását teljesítse,
* óvodaépület látogatása és szakmai programunk megismerése céljából.

**4. Vezetői program**

**4.1. Jövőkép**

**4.2. Stratégiai célok**

**4.3. Stratégiai célok racionalizálása, az 5 vezetői kompetencia terület alapján**

**4.1. Jövőkép**

A Meséskert Tagóvoda arculatának megőrzése és további fejlesztése, a köznevelési rendszer előtt álló feladatok koherenciájával. A fenntartói elvárásokat és az infrastrukturális feltételeket figyelembe véve, a köznevelési koncepciónk alapján XXI. századi korszerű óvodai nevelés biztosítása a Meséskert Tagóvodában.

Tagóvodavezetőként arra törekszem, hogy az óvodás gyermekek nevelési/tanítási folyamata Pedagógiai Programunk szerint valósuljon meg, magas szakmai színvonalon dolgozó óvodapedagógusokkal együttműködve, a nevelő munkát segítő kollégákkal összhangban.

Az egészséges életmódra való nevelés iránt elkötelezett nevelőtestület és alkalmazotti közösség kialakítása; az ÖRÖKÖS ZÖLD ÓVODA cím elnyerése.

1. **Az óvodai nevelés, fejlesztés és a tanulás támogatásának stratégiai vezetési koncepciója**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Hosszú távú feladatok | | |
| Feladatok | Tevékenységek | Célérték |
| 1.  Az Óvodai országos alapprogramra épülő, Egyesített Óvoda pedagógiai programja szerint történő szakmai munkavégzés | * az óvodáskorú gyermekek nevelési/tanulási folyamatában * tanulási folyamatot támogató környezet biztosítása, * pedagógiai munka feltételeinek megteremtése, * az óvodánk sajátosságai alapján használt Módszertani Útmutatónk, összhangban legyen a tagóvodában használt dokumentumokkal, előírásoknak szerint, * szakszerű óvodapedagógiai dokumentációs munka végzésének ellenőrzése-értékelése, ütemezett formában; belső ellenőrzési terv szempontjai alapján. | A tagóvodai nevelési/tanulási folyamat a jogszabályi előírásoknak megfelelő színvonalú.  A pedagógiai programmal összhangban vannak a saját intézményben vezetett dokumentációk:  - csoportnapló,  - gyermeki portfólió,  - mulasztási napló.  Tevékenység központú óvodai nevelési program alapján történő fejlesztés lehetőségeinek beépítése |
| 2.  A gyermeki fejlődés nyomon követése | * az óvodai mérőeszköz használatát folyamatos figyelemmel kísérem, együttműködve az óvodapedagógusokkal és a gyakornokokkal, * a mérési eredmények alapján: óvodai csoport és tagóvodai szinten kiemelt feladatokat határozunk meg, beépítjük a nevelési-tanulási tervbe, majd értékeljük, * a gyermekek egyéni fejlesztési terv alapján megvalósuló folyamatról visszajelzés kérése, szükség szerint szakszerű ellátás igénylésében aktív közreműködés pl. fogadóórán beszélgetés a lehetőségekről, * figyelemmel kísérem, hogy az alkalmazott pedagógiai módszerek, megfeleljenek a gyermeki igényeknek és a fejlődést szolgálják. | A Meséskert tagóvoda elérje deklarált céljait, a gyermeki fejlődés az egyéni készségek és képességek kibontakoztatására építve.  Az alkalmazott pedagógiai módszerek jó-gyakorlatának megosztása, átadása hospitálásokkal és bemutató foglalkozásokon.  A mérési eredmények összesítése, mutasson 5-10 %-os pozitív irányú fejlődést.  A tagóvodánkban elfogadott integrációs szemlélettel tudjon az óvodapedagógus szakmai munkát végezni, differenciálás elvét alkalmazva. |
| Középtávú feladatok | | |
| Feladatok | Tevékenységek | Célérték |
| 1.  Óvodába lépéskor, ismerkedés | * lehetőségek biztosítása az óvodapedagógusokkal való megismerkedésre (nyílt nap, játszó-délután, családlátogatás, szülői értekezlet, programok, rendezvények), * beszoktatási időszakban, egyéni igény szerint ismerkedés a csoport társakkal a csoportszobában, udvari szabadjátéktevékenység idején a tagóvodánkba járó gyermekekkel. | A befogadóképesség megmutatkozik az óvodánkban már az első alkalommal, bizalom teljes óvoda-család alakul ki, akol a gyermek egészséges személyiségfejlődése álla középpontban. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 2.  A gyermekközösség alakítása | * a mindennapos beszélgető körben, dramatikus játékok alkalmazása, különböző nevelési témában. * az életkori sajátosságokat tekintetbe véve, csoport szokás szabályok kialakítása, figyelemmel kísérése, * az együtt-játszás örömének átélése, pedagógiai eszközökkel történő motivációval és megerősítést adó módszerekkel, * segítem a csoportban dolgozó óvodapedagógusok és nevelő munkát segítő kollégák példaértékű szeretetteljes és következetes nevelői attitűdje, érzelmi biztonságot nyújtó személyisége, kommunikációja, befogadó-elfogadó szemlélete, * szomszédos óvodai csoportok közötti kapcsolatokat megerősítem: közös programokkal, napirend egyeztetéssel, segítségnyújtás óvodapedagógus helyettesítés esetén, * a szülői közösség és az óvodapedagógusok közötti együttműködést támogatom (egyéni beszélgetés, fogadóóra, értekezletek, esetkonferenciák) a gyermekek nevelési/tanulási folyamatának eredményessége érdekében. | Az óvodában dolgozók hiteles, követésre méltó, modell értékű felnőtt viselkedési minta nyújtása (pl. személyi és környezet higiénia, pozitív személyiségjegyek, egészséges életvitel, kulturált beszéd és viselkedés stílus, stb.) folyamatos önismereti és kommunikáció fejlesztési tréningek szervezése, konfliktuskezelési technikákat alkalmaznak. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Rövid távú feladatok | | |
| Feladatok | Tevékenységek | Célérték |
| 1.  Pedagógiai munka irányítása | * reflektivitás az óvodapedagógus munkájáról csoportlátogatások után, * olyan építő jellegű értékelés, amely személyi fejlődési szinthez igazított, * teljesítményértékelés az óvodapedagógusi elvárásrend szempontjai alapján, évente * dokumentációk pontos vezetéséhez segédanyag, kitöltési útmutató készítése, ellenőrzések tapasztalatairól visszajelzés adása, írásos formában * a gyermekek biztonságos környezeti feltételeinek megteremtése érdekében, az óvodai csoport szokás szabályok kialakítása és következetes nevelői munka folyamata - alapvetően fontos ellenőrzési szempont! * tagóvoda vezetőként többféle formában tudjam kifejezésre juttatni az óvodapedagógusok és a nevelő munkát segítő kollégák irányába, a magas színvonalon elvégzett munka után az elismerést és a megbecsülést, * pozitív megerősítés nyújtása a lelkiismeretesen és együttműködően dolgozó kollégák felé: szóban, írásban, nevelőtestület tagjai előtt, alkalmazotti közösségi megbeszélésen, szülői közösség tagjai előtt vagy díjazással. | A fejlesztő célú visszajelzés beépült a pedagógiai kultúrába, a mindennapi szakmai tevékenységekbe,  A gyermekek számára harmonikus környezeti feltételeket teremtő óvodapedagógus foglalkozik a gyerekekkel, ahol nyugodt légkörben játszhatnak, mozoghatnak a gyerekek, szocializációs helyzeteket megismerve.  Az óvodapedagógus tudatosan felkészültek a mindennapi tevékenységekre, tervei a gyermekek nevelési/tanulási folyamatára irányuljon, legyen számára fontos a gyermekek egyéni fejlődése, kihívást jelentő feladataihoz tudjon és merjen segítséget kérni.  Az óvodapedagógus kapja meg a munkája értékelése során vezetőjétől az elismerést: csoport látogatások reflektálása során, köszönő-levelek formájában, felterjesztések és díjak adományozásával (év Meséskert dolgozója díj, Mesés integrációs díj, nevelőtestület tagjai előtti szóbeli dicséret, gratuláció). |
| 2.  Gyermeki képességfejlesztés eszközeinek beépítése | * pedagógiai munkában, a gyermeki fejlődés folyamatos nyomon követése; az egyénre szabott fejlesztési tervek alapján történő képességfejlesztés * a fenntartó által biztosított tárgyi feltételek sokoldalú felhasználása: tornatermek, Wesco, Bosu és egyéb tornaszerek, tetőkert és tematikus mászófalak, színpad, sószoba, virágos kiskertek, óriási játszóudvar * játéktevékenységek tudatosabb beépítése a nevelési/tanulási folyamatba, * mozgásfejlesztést támogató képzéseken való részvétel: mindennapos testnevelés gyakorlatának erősítése. | Az óvodapedagógusaink szakmailag jól felkészültek, többnyire projektekben (témahetekben) dolgoznak, elhivatottak a gyermeki nevelés iránt, különleges bánásmóddal gondot fordítanak a hátrányos helyzetű, sajátos nevelési igényű, kiemelt figyelmet igénylő és a tehetséges gyermekek nevelési/tanulási folyamatára. |
| 3.  Különleges bánásmódot igénylő gyermekek megsegítése:   * kiemelt figyelmet igénylő gyermekek nevelése, * sajátos nevelési igényű gyermekek integrációja, * tehetséggondozás, * hátrányos helyzetű gyermekek képességfejlesztése | * a tehetséggondozást támogató programok bevezetése a tagóvodában, a délutáni-térítési díjas foglalkozások számának csökkentése, esélyegyenlőség biztosítása által. * utazó-gyógypedagógusi konzultációk, esetmegbeszélések a tagóvodai gyógypedagógus koordinálásával, * autizmus specifikus továbbképzéseken való részvétel, tudás megosztás a nevelőtestületben. | Inkluzív szemléletet képviselő alkalmazotti közösség minden tagja, támogatja a különleges bánásmódot igénylő gyermekek célzott megsegítését, szükség szerint felkészül a sajátos nevelési igényű gyermek befogadására. |

**2. A változások stratégiai vezetése és operatív irányítása:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Hosszú távú feladatok | | |
| Feladatok | Tevékenységek | Célérték |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1.  Az intézményt érintő kihívások hatékony kezelése | * reális intézményi kép kialakítása: a helyzetelemzés és a meglévő környezeti feltételek, humánerőforrások birtokában, * stabil szervezeti kultúra kialakításával összhangban lévő stratégia felépítése, * a kihívást jelentő feladatok átgondolása, megoldási alternatívák kidolgozása, az értékek tiszteletben tartásával, * vezetőtársakkal közösen arra törekszünk, hogy az intézményi elvárások és célok, alapvetően feleljenek meg a jogi szabályozóknak, * folyamatos tájékozódás és tájékoztatás a várható módosításokról, intézményünket érinthető hatásairól, * összetartó nevelőtestülettel közös állásfoglalás, a kockázatok kivizsgálása és annak elkerülése érdekében, * szükség szerint a nevelőtestülettel közösen tervezzük meg a változás folyamatát, lépéseit, ezáltal a megvalósítás részeseivé válik a közösség minden tagja. | Rugalmas reagálás az intézményt érintő kihívásokra,  Kreatív megoldási ötlettár alkalmazása, összefogáson alapuló nevelőtestület hatékony problémamegoldó képességgel rendelkezik.  Az intézményt érintő változások figyelembe vétele, az óvodai bővítésből adódóan, új kollégák fogadása, tagóvodai értékek közvetítése a kollégákkal közösen.  Folyamatosan megújulni és fejlődni képes tagóvodai alkalmazotti közösség, amelyben az innovatív módszerek és technikák ismertek és alkalmazottak. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Középtávú feladatok | | |
| Feladatok | Tevékenységek | Célérték |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1.  Személyi változás tekintetében konstruktivitás előtérbe helyezése | * a humánerőforrást figyelembe véve egyezetetem a nevelőtestületi tagok helyét és szerepét, az alkalmazotti közösségben, * folyamatos ellenőrző és értékelő vezetői munka során visszajelzést kap az óvodapedagógus és a nevelő munkát segítő dolgozó az elvégzett feladatokról, az elvárások szerint, * korrekt önértékelői képesség és önfejlesztői irányokra nyitott óvodapedagógusi hozzáállás kialakítása, a segítségadás módjainak felismerésével, * az intézményt érintő kérdések megvitatására több időt kell fordítanom a nevelőtestület tagjainak vélemény nyilvánítására, javaslattételére és észrevételeire. | Az intézmény külső és belső partnereinek folyamatos tájékoztatása a megjelenő változásokról, info-kommunikációs eszközök előtérbe helyezése. |
| 2.  Fluktuáció csökkentése | * az óvodapedagógus, a nevelőtestület fontos tagjaként, megtalálja helyét és szerepét alkalmazotti közösségünkben, érezze az együttműködés és támogató segítségnyújtást, * megbecsült és értékes tagóvodai dolgozóként, az új kollégák beilleszkedését segítse: mentorálással, a tagóvodai szokások megismerésével, a hagyományaink elfogadásával és a kollégák elfogadásával. * bíztatom a nevelőtestület tagjait, hogy legyenek nyitottak az önmegvalósító terveikben, bátran kérjenek szakmai támogatást pedagógusi életpályájukhoz. * továbbképzések támogatása, * tudásmegosztás és jógyakorlatok átadása, MESÉSTUDÁSTÁR gyakoribb használata. | Az óvodai dolgozók komfort érzete és szakmai munkájának megbecsülése legyen természetes minden alkalmazott számára.  Közösségformálás és csapatépítés igényként jelentkezzen. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Rövid távú feladatok | | |
| Feladatok | Tevékenységek | Célérték |
| 1.  A változásokkal kapcsolatos korrekt tájékoztatás | * a változás folyamatába és végrehajtásába minden dolgozó bekapcsolódik, közös erővel lehet sikeres a megvalósítás, a kockázati tényezők elkerülhetők, * innovatív és nyitott szemléletű, korszerű és hatékony pedagógiai módszerek iránt igényes nevelőtestület erősítése, a hagyományosan jól működő módszerek megőrzése mellett, * partnerek tájékoztatása a változásokról, annak folyamatáról és a várható végeredményről, intézményi szintű megerősítés a változással összefüggő stabil működőképességről, észrevételekre való korrekt válaszadás. | Meséskert Tagóvoda belső útmutatója: a változásokban érintett személyekkel nyílt kommunikáció.  Panaszkezelés fokozatainak betartása a hatékony megoldás érdekében.  Az intézmény stratégiai céljainak elérése érdekében változásokra nyitott szervezet létrehozása, rugalmas gondolkodás és probléma megoldóképesség fejlesztése az alkalmazotti közösségben. |

**3. Tagóvodavezetőként, saját stratégiai vezetés és operatív irányítás:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Hosszú távú feladatok | | |
| Feladatok | Tevékenységek | Célérték |
| Önértékelési képesség | * reálisan értékelem képességeimet, az erősségeimet beépítem vezetői munkámba, a gyengeségeimre odafigyelek és igyekszem megtalálni a legjobb önfejlődési utakat, * vezetőtársaimmal közösen arra törekszünk, hogy az építő jellegű kritikánk legyen mindig konkrét és korrekt. | Egészséges önismeret és állandó fejlődés iránti igényesség.  Folyamatos önképzéssel a vezetéshez szükséges kompetenciák folyamatos fejlesztése, mintaadás az élethosszig tartó tanulás során. |
| Középtávú feladatok | | |
| Feladatok | Tevékenységek | Célérték |
| Vezetői képességfejlesztés | * tervezői- ellenőrzési- értékelési folyamat során megfelelő szakkifejezések használata, * döntés előkészületeknél munkatársak véleményének és javaslatainak mérlegelése, alternatívák feltérképezése * szervezési feladatok esetében a körülmények figyelembevétele * koordinációs képesség fejlesztése a feladatok prioritásában és megosztásában. * konfliktuskezelési technikák eszköztárának bővítése, | Kritikusan reflektálok a saját szakmai munkám végzésér, rendszeresen felülvizsgálom saját döntéseimet    Együttműködőképesség erősödik, az Egyesített Óvoda igazgatóval nyitott és hatékony kommunikációs formák hangsúlyosak a közös gondolkodás a fejlődés érdekében.  Mások és a különböző kultúrák nézőpontjait tiszteletben tartása. |
| Rövid távú feladatok | | |
| Feladatok | Tevékenységek | Célérték |
| 1.  Feladatok megosztása, delegálása | * elsődleges feladatom az óvoda működésének biztosítása, a feltételek megteremtésével, melyhez felelősségteljesen átgondolt és praktikusan kialakított rendszer szükséges, * 7 tagóvodai munkacsoport koordinátoraival összehangolt szakmai munkavégzés, rendszeres beszámolókkal. | Megosztom a vezetést munkatársaimmal, és a fejlesztést a saját és mások képességeibe vetett bizalomra alapozva, együttműködve a munkacsoportok koordinátoraival. |
| 2.  Időgazdálkodás | * határidők pontos betartása érdekében, “határidős-fal”-on színek szerint jelölöm a feladatokat, rangsorolva és a munkamegosztással, * hatékony idő- és erőforrás menedzsment jó-gyakorlatának alkalmazása | Gyors és az elvárásoknak megfelelő dokumentumok készítése.  Feladatok pontos határidejének betartása, figyelembe véve a formai követelményeket. |

**4. Mások stratégiai vezetése és operatív irányítása:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Hosszú távú feladatok | | |
| Feladatok | Tevékenységek | Célérték |
| 1.  Egészséges életmódra való nevelés, személyiségfejlesztés | * a gyermekek szükségleteinek kielégítése, egészségük, testi-lelki-mentálhigiéniai és szociális fejlődésük elősegítése a mindennapi életben, játéktevékenységben * balesetek megelőzésre és a biztonságos környezeti feltételek kialakítása, valamint a gyermekek testi épségének védelmére való szoktatás, közlekedési és egyéb szabályok tudatosítása, gyakorlása, * sószoba aktívabb kihasználása a felsőlégúti betegségek megelőzésében. | A kollégák közötti együttműködő kapcsolat a közös célok megvalósítása érdekében.  Egészségtudatos életforma legyen példaértékű a gyermekek előtt: étkezés, mozgás, közlekedés, harmónia, nyugodt légkör … |
| Középtávú feladatok | | |
| Feladatok | Tevékenységek | Célérték |
| 1.  Motivációs és inspirációs  eszközök alkalmazása | * egyéni célok elérésének feltérképezése, önmegvalósítás lehetőségei (szakvizsgás képzés, mentor óvodapedagógusi feladatok), * érdeklődés felkeltése a kreatív megoldások tekintetében, innovatív ötletek feltárása, * pályázatok és további együttműködési kapcsolatok kialakítása, * nyitott és újszerű közösség formálása. | A közös célok elérésére nyitott, támogató szervezeti kultúrát alakít ki, betartva az erkölcsi és etikai normákat mások vezetése közben. |
| Rövid távú feladatok | | |
| Feladatok | Tevékenységek | Célérték |
| 1.  Nevelőtestület formálása | * nevelésnélküli munkanapok a szakmai képzés mellett. legyen mindig közösségformáló és csapatépítő, * saját hagyományok megteremtésével összetartóbb közösség kialakítása, * kellemes munkahelyi légkör erősítése, óvodán kívüli programok szervezése, fakultatív formában: színházi előadás, torna-edzés, margitszigeti piknik, közös fagyizás, állatkerti séta, hajókázás … * munkacsoportok tagjaival szorosabb együttműködés erősítése, * közös értékrend megismertetése az új kollégákkal (11 mesésérték, erősség), * támogatom az óvodán belüli szakmai csoportok munkáját, * hangsúlyozom a csoportban dolgozó kollégák közötti egyezetető beszélgetéseket, a konkrét feladatmegosztástól a napirend változtatásokig. | Vezetőként a szakmai életutam során a megszerzett ismereteket átadom, megosztom. |
| 1. Pedagógiai szakmai fejlődés | * a gyermekek mozgásfejlődésének elősegítése a mindennapos testnevelés szervezésével, valamint az életkori sajátosságoknak megfelelően felépített testnevelés és tartásjavító torna rendszeres biztosításával * az egészségmegőrzéshez a gondozási és az étkezéssel kapcsolatos feladatok teljesítése is hozzátartozik, a szűrt ivóvíz folyamatos biztosítása a csoportszobában a gyermekek számára elérhető legyen, * a gyermekek másságának elfogadására, tiszteletére nevelés, az esélyteremtés által. | A kollégák szakmai fejlődésének biztosítása, belső hospitálással és a tagóvodák közötti munkaközösségekbe való bekapcsolódással |

**5. Az intézmény stratégiai vezetése és operatív irányítása**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Hosszú távú feladatok | | |
| Feladatok | Tevékenységek | Célérték |
| 1.  Fenntartói elvárásoknak megfelelő munkavégzés | * a XIII. Kerületi Önkormányzat által képviselt értékek továbbítása, a fenntartói szándék képviselete tagóvodai szinten, * XIII.kerületi programokon való részvétel, ünnepségekben való segítségnyújtás, * minőségi munkavégzésért kapott többletjuttatások és keresetkiegészítések megbecsülése, * az intézményi, óvodavezetői és az óvodapedagógusi elvárásrend alapján önértékelés: erősségek és gyengeségek megnevezésével, fejlesztői javaslattétel írásos formában, * folyamatos egyeztetés E. Ó. igazgatójával az intézményt érintő változtatások és nagyobb jelentőségű döntések előtt, * panaszkezelés folyamatának kezelése, a fokozatok betartása és betartatása. | A tagóvodai alkalmazotti közösség tagjai értékeljék és érezzék a Fenntartó részéről a támogatást és az eredményes munka után az elismerését.  A Fenntartói elvárásoknak eleget teszünk, az Egyesített Óvoda igazgatójának útmutatása alapján.  Megerősítést és támogatást kapunk a Fenntartó részéről, hogy munkánkat szakmailag magas színvonalon végezzük. Elismerésben részesíti azokat a dolgozókat, akik példa értékűen végzik munkájukat. |
| Középtávú feladatok | | |
| Feladatok | Tevékenységek | Célérték |
| 1.  Az intézményi folyamatok átláthatóságának biztosítása, törvényességi keretekben | * szabályzatok megismerése és értelmezése; * a jogszerű működés biztosítása a konkrét feladatok megvalósításával, * dokumentumokhoz útmutatók készítése, tájékoztatással. | A törvényi változások figyelemmel kísérése, a dokumentumok aktualizálása.  A működés nyilvánosságának, és az intézményi folyamatok, döntések átláthatóságának biztosítása. |
| 2.  Az intézmény pozitív arculatának kialakítása | * menedzselés az óvodás gyermekek egészséges életmódra való nevelésében fontos feladatokról, szemléletformálás az egészségnapokon, * a környezetvédelemhez kapcsolódó szokások megalapozása, az egészséges életvitel iránti igényesség kialakítása, rendszeres kirándulások szervezése, * szülők, partnerek bevonása az „egészségesebb” választására való törekvés képességének fejlesztésébe: családi-egészségnapok szervezése (őszi-családi egészségnap, téli teahét, tavaszi-családi egészségnap). | Az intézményi elvárások fejlesztő hatással vannak a működőképességre,  Az intézményértékelés eredménye pozitív hatással van a fejlődési folyamatra,  menedzselésre képes kollektíva az intézmény arculatát színesíti.  Tovább erősítem a speciális fejlesztést igénylő gyermekek számára, az óvodapedagógusok és a segítő szakemberek közötti állandó együttműködést, az óvodai gyógypedagógus koordinálásában, időszakonként beszámolóval. |
| Rövid távú feladatok | | |
| Feladatok | Tevékenységek | Célérték |
| 1.  Intézményi dokumentáció pontos vezetése | * tanügyigazgatáshoz tartozó feladatok igényes és hiteles vezetése, hiányzó gyermekek nyilvántartása, * jogszabályoknak megfelelően nyilvánosságra kell hozni az intézményi dokumentumokat: honlapon (elektronikus formában), szülői váróban és a nevelőtestületi szobában (papír alapon). | A gyermeki portfólió tartalmazza:   * az óvodába lépő gyermek személyes adatait, * státuszvizsgálati igazolást, * a kezdeti állapotoktól a képességfejlődési eredményeket, * a mérési eredményekre készített egyéni fejlesztési terveket és eredményességét, * a fogadóórák feljegyzéseit, * egyéb orvosi, vagy szakértői vizsgálatról készült dokumentációk |
| 2.  Partnerekkel szorosabb kapcsolat kialakítása | * szülőkkel való interaktív kapcsolatápolás, bizalomteljes együttműködés személyes beszélgetésekkel és * Meséskert Környezeti nevelési alapítvány működtetése, Alapítványi estek rendezésével és különböző támogatási lehetőségek felajánlásával * a környezeti neveléshez kötődő programok (Madárovi, állatkerti séta, kirándulás, kertrendezési eszközök) folytatása a munkatervben meghatározott szempontok alapján, * elégedettségmérési eredményekre épülő intézkedési terv készítése a nevelőtestület tagjaival közösen (teadélutánok szervezése, élménypedagógiai és alkalmazása, drámapedagógiai módszerek alkalmazása) | Meséskert Tagóvodánkkal kapcsolatban lévő partnereink visszajelzései elégedettéget mutatnak, a kérdőívek összesített eredmény 5%-os emelkedést eredményez a tehetséggondozás és az intézményi működés tekintetében.  A szülők elégedettségét a kérdőív elemzésének összesítése is megmutatja, szívesen és hozzák gyermekeiket óvodánkba, mert megkapja a gyermekük életkorának megfelelő szintű játékos fejlesztést, ezenkívül egészséges és szeretetet teljes környezet veszi körül.  Örömmel kapcsolódnak be az óvodai programokba, együttműködnek az óvodában dolgozó szakemberekkel, támogatják a Meséskert Alapítványát. |
| 3.  Hatékony kommunikációs technikák alkalmazása | * nyílt és őszinte kommunikációs kapcsolat kialakítása az alkalmazotti közösségben és a partnerek között * konstruktív megoldásokra törekvő érdekegyeztető fórum beszélgetések, szakmaközi tanácskozás az utazó-gyógypedagógusokkal és a nevelőtestület tagjaival. * kommunikációs képzések felkutatása, a POK által támogatott előadásokon való aktív részvétel | Problémamegoldó gondolkodásra nyitott alkalmazotti közösség tudjon eredményesen kommunikálni:   * munkatársakkal, * segítő szakemberekkel, * szülőkkel, partnerekkel. |
| 4.  Költséghatékony működtetés | * tárgyi eszközök beszerzésénél ár/érték arányok figyelembe vétele, * energiatakarékossági lehetőségek alkalmazása: világítás, folyóvíz mérséklése, nyílászárók rendeltetésszerű használata (a beállított hőmérséklet állandóságának biztosítása). | Az éves költségvetési keret gazdaságos felhasználása, elsődlegesen a biztonságos tárgyi feltételek megteremtésével és higiénikus környezet kialakításával. |

**5. Összegző, záró gondolatok**

*„Sikerem titka az, hogy hiszek magamban, hiszek másokban és hiszek abban, amit csinálok”*

*(Andrew Carnegie)*

Vezetői pályázatom tartalmazza azokat a célokat és feladatokat, melyek az óvoda működésének szempontjából meghatározó jellegű.

A jelenlegi helyzetre alapozva állítottam össze a rövid távú terveket, melyek hosszú távon a jövőkép elérését eredményezi.

Arra törekedtem, hogy a pályázatom tartalma szakmailag megvalósítható és szerkezetileg áttekinthető legyen. A meglévő feltételek kiaknázását és hatékonyabb felhasználását kiemelten fontosnak tartottam, hiszen az óvodánkban lévő kincsek felfedezése és rejtett értékek felismerése még színvonalasabbá teheti óvodánk szakmai munkáját.

Hiszem és vallom, hogy akkor lehet sikeres és jól működő egy óvoda, ha:

- szakmai munkáját tudatosan és magas színvonalon végzi a tagóvoda vezető irányításában,

- a gyermekek szívesen és örömmel jönnek óvodába, játékos módszereket alkalmazva fejlődnek képességeik,

- befogadó az óvodapedagógusi szemlélet,

- belső és külső partnereink elégedettek;

- jó légkörben, segítőkész és vidám csapatban dolgozik a vezető a kollégáival együttműködve,

- a munkatársak jól érzik magukat, elismerik munkájukat, értékelik az elért eredményeket,

- elképzeléseik megvalósításához vezetői, anyagi, tárgyi, és erkölcsi támogatást megkapják,

- az egészséges életmód kialakítását nem kötelességből, hanem belső igényből fakadóan fontosnak tartják, a saját és környezetük egészségvédelméért megteszik a szükséges lépéseket;

- érték számukra a bizalom, a tisztelet, az őszinteség, a tolerancia, és a másokra való odafigyelés, segítségadás, együttműködési készség, etikus magatartás;

- a vezetői elvárások tisztázottak, kiszámítható a működés, a folyamatok jól tervezettek és szervezettek, megfelelő a tájékoztatás minősége.

Vezetői pályázatom véleményezése és pozitív értékelése, mellett bízom a kollégáim további lelkes támogatásában és a partnereink együttműködésében.

……………………………………….

Tagóvoda vezető

Budapest, 2018. 04. 26.

**Felhasznált irodalom**

2011. évi CXC. törvény a nemzeti köznevelésről

229/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet a nemzeti köznevelésről szóló törvény végrehajtásáról

20/2012. (VIII. 31.) EMMI rendelet a nevelési-oktatási intézmények működéséről és a köznevelési intézmények névhasználatáról

363/2012. (XII. 17.) Korm. rendelet az Óvodai nevelés országos alapprogramjáról

2/2005. (III. 1.) OM rendelet a Sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelésének irányelve és a Sajátos nevelési igényű tanulók iskolai oktatásának irányelve kiadásáról

326/2013. (VIII. 30.) Korm. rendelet a pedagógusok előmeneteli rendszeréről és a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény köznevelési intézményekben történő végrehajtásáról

1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról

15/2013. (II. 26.) EMMI rendelet a pedagógiai szakszolgálati intézmények működéséről

48/2012. (XII. 12.) EMMI rendelet a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokról, a pedagógiai-szakmai szolgáltatásokat ellátó intézményekről és a pedagógiaiszakmai szolgáltatásokban való közreműködés feltételeiről

2015. évi C. törvény Magyarország 2016. évi központi költségvetéséről

277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet a pedagógus-továbbképzésről, a pedagógus-szakvizsgáról, valamint a továbbképzésben részt vevők juttatásairól és kedvezményeiről

1992. évi XXXIII. törvény a közalkalmazottak jogállásáról

Útmutató a pedagógusok minősítési rendszeréhez-óvodai nevelés

Országos tanfelügyelet kézikönyv óvodák számára

### Alapdokumentumok

Budapest Főváros XIII. Kerületi Önkormányzat Egészségügyi koncepciója 2015-2019.

Budapest Főváros, XIII. kerületi Önkormányzat Egyesített Óvoda - Pedagógiai Program

Budapest Főváros, XIII. kerületi Önkormányzat Egyesített Óvoda – Szervezeti és Működési Szabályzat

NYILATKOZATOK

Alulírott Czvetnics Rita ( szül:Nyíregyháza, 1973.09.29., anyja n: Mészáros Margit, lakcím: 1134 Budapest, Lehel u. 7/a.) a Budapest Főváros XIII. Kerületi Önkormányzat Egyesített Óvoda Meséskert Tagóvodájának vezetője, kijelentem, hogy a pályázati anyag saját szellemi munka.

Nyilatkozom, hogy a személyemet érintő fenntartói döntésről szóló egyeztetés nyílt ülés keretében történjen.

Nyilatkozom és hozzájárulok ahhoz, hogy a tagóvoda vezetői pályázati anyagomat a döntéshozókon kívül a véleménynyilvánításra jogosultak is megismerjék.

A vagyon nyilatkozatomat a 2019. évben készítem el, az előírásoknak megfelelően.